



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

**Mestrado em Turismo**

**Ramo de Especialização em Gestão Estratégica de Eventos**

## **VENDER UM SONHO**

**O processo de compra e venda de um evento  
corporativo vocacionado para a ativação do capital  
humano**

**Margarida Braga da Mota Rodrigues Dias**

**Estoril, dezembro de 2016**



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

**Mestrado em Turismo**

**Ramo de Especialização em Gestão Estratégica de Eventos**

## **VENDER UM SONHO**

**O processo de compra e venda de um evento  
corporativo vocacionado para a ativação do capital  
humano**

**Margarida Braga da Mota Rodrigues Dias**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do grau de Mestre sob orientação do Professor Doutor Nuno Gustavo (Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril) na qualidade de orientador.

**Estoril, dezembro de 2016**

Este texto foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

## AGRADECIMENTOS

Escrever uma tese de mestrado é um processo moroso, em que tantas vezes pensamos que seria mais fácil desistir. Assim, considero que, sem um conjunto de pessoas essenciais, não teria sido certamente possível concluir mais este capítulo da minha vida. A essas pessoas gostaria de expressar o meu profundo agradecimento.

Começo por agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Nuno Gustavo, por todo o apoio, orientação e principalmente pela tolerância que demonstrou comigo neste percurso.

Agradeço também o contributo de Rui Batista, Pedro Rodrigues, Cláudia Lopes, Flávia Carvalho, Bárbara Sobral, Inês Alves, Angelina Castel-Branco, Fernanda Resende, Andreia Vieira Borges, Mónica Marques, Sandra Henriques, Maria José Cordeiro, Telma Franco, Margarida Esteves e Cláudia Sousa pela disponibilidade em me concederem as entrevistas, fundamentais à realização desta dissertação.

Quero também agradecer aos meus pais por toda a paciência e ajuda que me deram nos últimos meses, sempre disponíveis a contribuir construtivamente para que me fosse possível melhorar continuamente o meu trabalho.

Aos meus amigos, por todas as palavras de incentivo que tanto me ajudaram a lidar com as minhas frustrações.

Por último, agradeço também ao meu namorado por nunca me ter deixado desistir e por todo o carinho demonstrado.

*“Sonho tanto que o que vivo sabe-me a pouco”*

## RESUMO

Nos últimos anos o setor dos eventos tem tido um crescimento exponencial encontrando-se cada vez mais próximo de outras áreas da comunicação. Relativamente aos eventos, os corporativos ganham cada vez mais destaque nomeadamente pela perceção das suas vantagens pelos gestores. Perante um consumidor cada vez mais exigente e conhecedor, torna-se essencial proporcionar-lhe experiências únicas que superem as suas expectativas. Por isso, também aos organizadores de eventos empresariais se exige que sejam criativos e inovadores numa área com, cada vez mais, oferta e procura. Cada evento é único pelo que o seu carácter singular torna-o ainda mais especial. Por isso, os organizadores devem ter a capacidade de identificar fatores críticos que lhes permitam vender um sonho aos seus clientes através de ferramentas e estratégias tanto de organização como de comunicação.

O principal objetivo deste estudo é perceber como é que os eventos corporativos podem melhorar as relações interpessoais e a motivação dos colaboradores com reflexo na sua *performance*. Para tal, foram realizadas entrevistas, tanto a empresas organizadoras de eventos corporativos, como aos seus clientes, de modo a permitir analisar a forma de trabalho e de diferenciação necessária para alcançar o sucesso com este tipo de eventos. Os resultados revelam-se consistentes com a literatura, mostrando que o *briefing* é essencial na construção da proposta de acordo com os objetivos dos clientes, mas raramente estes sabem construí-lo de forma adequada. Relativamente à proposta, os clientes querem que estas sejam cada vez mais criativas e inovadoras, recorrendo à tecnologia e a meios disruptivos. No processo de compra e venda a relação entre os dois intervenientes deve primar pela proximidade e confiança, mostrando-se também fundamental para o sucesso do evento. Durante ou após os eventos torna-se necessário avaliar a satisfação dos clientes tanto com o objetivo de melhorar propostas futuras como de garantir a fidelização dos mesmos, para assim vender ao seu cliente o sonho de ver realizado o seu evento corporativo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recursos Humanos; Relações Interpessoais; Comunicação; Gestão de Eventos; Eventos Corporativos.

## ***ABSTRACT***

In recent years, the sector of events had an exponential growth, increasingly finding themselves close to other areas of communication. With regard to events, corporate ones are those who earn more prominence particularly the perception of its advantages by managers. Faced with an increasingly demanding and knowledgeable consumer, it becomes essential to provide them with unique experiences that exceed their expectations. So, the organizers must be creative and innovators in an area with increasingly supply and demand. Each event is unique and its exceptional character makes it even more special. Therefore, corporate event organizers should have the ability to identify critical factors that allow them to sell a dream to its customers through organizational and communication tools and strategies.

The main objective of this study is to understand how corporate events can improve interpersonal relationships and motivation of employees with a reflection on the performance of the company. To achieve this goal, interviews were conducted both to the organizing company events and their customers, in order to analyze how they work and how they need to be different to achieve success with this type of events. The results are consistent with literature showing that the briefing is essential in the construction of the proposal according to the objectives of the clients but rarely do they know how to construct it adequately. With regard to the proposal, customers want them to be more creative and innovative, using technology and disruptive means. In the process of buying and selling events, the relationship between the two players should be based on proximity and trust, which is also essential to the success of the event. During or after the events it is necessary to evaluate customer satisfaction both with the aim of improving future proposals and ensuring their loyalty, so they can sell to their client the dream of seeing their corporate event fulfilled.

**KEYWORDS:** Human Resources; Interpersonal Relationships; Communication; Event Management; Corporate Events.

## ÍNDICE GERAL

Agradecimentos .....	i
Resumo.....	ii
Abstract .....	iii
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Tabelas .....	viii
Índice de Gráficos.....	ix
Introdução.....	10
Capítulo I – Metodologia de Investigação.....	12
1.1. Pertinência de Limitação do Tema .....	12
1.2. Problemática e Pergunta de Partida .....	19
1.3. Objetivos do Estudo .....	22
1.4. Formulação de Hipóteses.....	24
1.5. Modelos, Procedimentos e Ferramentas de Investigação .....	25
1.5.1. Análise Documental.....	26
1.5.2. Entrevistas Semiestruturadas e Análise de Conteúdo .....	27
Capítulo II – A Gestão das Relações Interpessoais nas Organizações .....	38
2.1. Alguns Conceitos e Modelos Gerais de Gestão .....	38
2.2. A Organização, a Cultura Organizacional e a Motivação.....	39
2.3. Os Recursos Humanos.....	43
2.4. O Marketing, a Comunicação e o <i>Endomarketing</i> .....	45
Capítulo III – Eventos Corporativos: Dos Conceitos aos Processos .....	49
3.1. Os Eventos .....	49
3.1.1. Os Eventos Corporativos .....	52
3.1.2. Alguns Números sobre Eventos .....	54
3.2. Planeamento, Estratégia e Conceção da Proposta .....	56
3.2.1. Criatividade e Inovação em Eventos .....	60
3.2.2. <i>Briefing</i> e Propostas.....	62
3.3. Comunicação, Comercialização e Venda da Proposta.....	63
3.3.1. Negociação e Processo de <i>Bidding</i> .....	64

Capítulo IV – Estudo de Caso: Empresas Organizadoras de Eventos versus Empresas Clientes .....	66
4.1. Introdução .....	66
4.2. Caracterização das Empresas .....	67
4.3. Recolha de Informação .....	68
4.4. Apresentação dos Resultados das Entrevistas Semiestruturadas .....	68
4.5. Análise Crítica dos Resultados .....	76
Capítulo V – Considerações Finais .....	82
5.1. Conclusões .....	82
5.2. Limitações da Investigação .....	86
5.3. Linhas para Futuras Investigações .....	87
Bibliografia .....	88
Anexos .....	I
Anexo I – Guião das Entrevistas Semiestruturadas .....	II
Anexo II – Caracterização das Empresas Organizadoras de Eventos .....	V
Anexo III – Caracterização das Empresas Clientes .....	VIII
Anexo IV – Caracterização das “Outras” Empresas .....	XI
Anexo V – Apresentação dos Resultados das Entrevistas Semiestruturadas .....	XII
Anexo VI – Transcrição da Entrevista a Rui Batista – Up Partner .....	XL
Anexo VII – Transcrição da Entrevista a Pedro Rodrigues – Desafio Global .....	XLIX
Anexo VIII – Transcrição da Entrevista a Cláudia Lopes – MUD.Events .....	LX
Anexo IX – Transcrição da Entrevista a Flávia Carvalho – Bode Expiatório .....	LXXII
Anexo X – Transcrição da Entrevista a Bárbara Sobral – KriaEventos .....	LXXXIV
Anexo XI – Transcrição da Entrevista a Inês Alves – Touchgroup Communication & Events .....	LXXXVII
Anexo XII – Transcrição da Entrevista a Angelina Castel-Branco – iMotion .....	XC
Anexo XIII – Transcrição da Entrevista a Fernanda Resende – Galp .....	XCIV
Anexo XIV – Transcrição da Entrevista a Andreia Vieira Borges – Fidelidade Companhia de Seguros .....	XCVIII
Anexo XV – Transcrição da Entrevista a Mónica Marques – EDP .....	CI



Anexo XVI – Transcrição da Entrevista a Sandra Henriques – Jerónimo Martins.....	CIV
Anexo XVII – Transcrição da Entrevista a Maria José Cordeiro – Central de Cervejas ..	CXVI
Anexo XVIII – Transcrição da Entrevista a Telma Franco – EY .....	CXXXI
Anexo XIX – Transcrição da Entrevista a Margarida Esteves – Legrand.....	CXXXIV
Anexo XX – Transcrição da Entrevista a Cláudia Sousa – Event Point .....	CXLV

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Três condições para a implementação do <i>Endomarketing</i> .....	16
<b>Figura 2</b> – Relação das Temáticas da Investigação.....	18
<b>Figura 3</b> – Quadro Teórico de Referência .....	21
<b>Figura 4</b> – Condições de Produção de uma Análise de Conteúdo .....	28
<b>Figura 5</b> – O Funcionamento da Análise de Conteúdo .....	29
<b>Figura 6</b> – Desenvolvimento da Análise de Conteúdo .....	32
<b>Figura 7</b> – Ciclo Motivacional.....	41
<b>Figura 8</b> – Processo de Motivação dentro da Empresa .....	42
<b>Figura 9</b> – A Identidade, a Imagem da Empresa e a sua Cultura.....	47
<b>Figura 10</b> – Características de um Organizador de Eventos.....	54
<b>Figura 11</b> – Etapas do Planeamento de Eventos .....	59
<b>Figura 12</b> – Relação entre Criatividade e Inovação .....	61
<b>Figura 13</b> – Processo de Compra e Venda de um Projeto de Evento Corporativo .....	81

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Causas de Satisfação/Insatisfação dos Colaboradores dentro da Empresa.....	13
<b>Tabela 2</b> – Técnicas de implementação do <i>Endomarketing</i> .....	16
<b>Tabela 3</b> – Comparação entre a Comunicação Clássica e a Comunicação em Eventos.....	20
<b>Tabela 4</b> – Modelo de Investigação .....	25
<b>Tabela 5</b> – Matriz Analítica das Entrevistas – Empresas Organizadoras de Eventos .....	35
<b>Tabela 6</b> – Matriz Analítica das Entrevistas – Empresas Clientes .....	36
<b>Tabela 7</b> – Matriz Analítica das Entrevistas – “Outras” Empresas.....	37
<b>Tabela 8</b> – Teorias Endógenas da Motivação na Empresa .....	42
<b>Tabela 9</b> – Teorias Exógenas da Motivação na Empresa .....	43
<b>Tabela 10</b> – Variáveis do Marketing de Eventos .....	51
<b>Tabela 11</b> – Classificação de Eventos de Acordo com Três Critérios .....	52
<b>Tabela 12</b> – Técnicas de Divulgação de Eventos.....	63
<b>Tabela 13</b> – Caracterização das Empresas Organizadoras de Eventos.....	67
<b>Tabela 14</b> – Caracterização das Empresas Clientes .....	67
<b>Tabela 15</b> – Caracterização de “Outras” Empresas.....	68
<b>Tabela 16</b> – Comparação da Informação recolhida junto de Empresas Organizadoras de Eventos Corporativos .....	XII
<b>Tabela 17</b> – Comparação da Informação recolhida junto de Empresas Clientes .....	XXVII
<b>Tabela 18</b> – Apresentação da Informação recolhida junto de “Outras” Empresas .....	XXXVIII

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Percentagens de Satisfação e Insatisfação Laboral.....	12
<b>Gráfico 2</b> – Evolução do Número de Eventos Corporativos a nível Mundial entre 2002 e 2011 .....	55
<b>Gráfico 3</b> – Evolução do Número de Eventos Corporativos em Portugal entre 2011 e 2015.....	55
<b>Gráfico 4</b> – Evolução da Posição de Portugal no Ranking Mundial e Europeu do Mercado dos Eventos Corporativos entre 2011 e 2015 .....	56

## INTRODUÇÃO

Um evento é um acontecimento planejado por uma entidade promotora para um público-alvo definido, num determinado espaço e tempo. Com a sua realização pretende-se causar impacto no *target* que se quer atingir, de modo a satisfazer os objetivos previamente definidos. Existem eventos de diferentes tipos tais como congressos, *workshops*, feiras, convenções de vendas, eventos sociais, culturais, desportivos, *outdoor*, gastronómicos, empresariais/corporativos/institucionais, entre outros. Tendo em consideração a diversidade de eventos existentes, não seria realista abordá-los a todos, pelo que foi decidido desenvolver mais aprofundadamente os eventos corporativos, também designados de empresariais ou institucionais. Este tipo de eventos destina-se ao público interno da empresa e tem como principal finalidade desenvolver, manter ou aperfeiçoar a imagem da mesma aos olhos dos seus colaboradores, tendo como objetivo mantê-los satisfeitos e fiéis (Pedro, Caetano, Christiani, & Rasquilha, 2012). Na verdade, é cada vez mais importante para as organizações garantirem a satisfação e o bem-estar dos seus colaboradores, para que estes se sintam mais motivados na realização do seu trabalho e na persecução dos seus objetivos.

Para vender um projeto que responda a um *briefing* elaborado por um cliente, uma empresa organizadora de eventos necessita de contemplar, nas suas apresentações, questões técnicas essenciais que potenciem a aceitação da proposta. Na verdade, os eventos, porque nunca são iguais, dão às pessoas que neles participam a oportunidade de desfrutar de uma experiência única (Getz, 2008). Por isso, independentemente do objetivo que uma empresa pretende atingir com a realização de um evento, a importância deste “... está, sobretudo, no aproveitamento do instante, do ambiente e da presença de pessoas, pois dessa atitude resulta a impressão final” (Kunsch, 2003, p. 386).

A importância de fazer os clientes sonhar quando se lhes pretende vender um evento é tão ou mais importante do que o planeamento detalhado do mesmo. Para tal, é necessário transmitir ao cliente um conceito que servirá como linha condutora e que estará presente ao longo de todo o acontecimento. Contudo, é também importante

compreender como é que a empresa organizadora do evento estabelece com o seu cliente o processo de venda do projeto, depois da sua apresentação e aprovação.

É neste contexto que surge a presente dissertação, a qual se encontra organizada em cinco capítulos que pretendem estabelecer uma organização lógica do raciocínio elaborado para o desenvolvimento da mesma.

No **primeiro capítulo** foi estabelecida a metodologia de investigação onde, numa primeira fase, se procurou apresentar a pertinência do estudo, a problemática, a pergunta de partida, os objetivos e as hipóteses que alicerçam este estudo. Numa segunda fase foram estabelecidos os procedimentos e as ferramentas utilizadas na investigação (análise documental e entrevistas semiestruturadas), permitindo assim a construção do modelo de análise que delineará toda a estrutura do presente trabalho.

Nos capítulos **segundo e terceiro**, apresenta-se o enquadramento teórico, onde se explicitam os conceitos base necessários para uma melhor compreensão do Quadro Teórico de Referência apresentado no primeiro capítulo.

No **quarto capítulo**, desenvolve-se a apresentação do estudo de caso bem como os principais resultados, a análise e discussão crítica dos mesmos, o que irá permitir responder à questão de partida e proceder à aceitação ou à rejeição das hipóteses apresentadas.

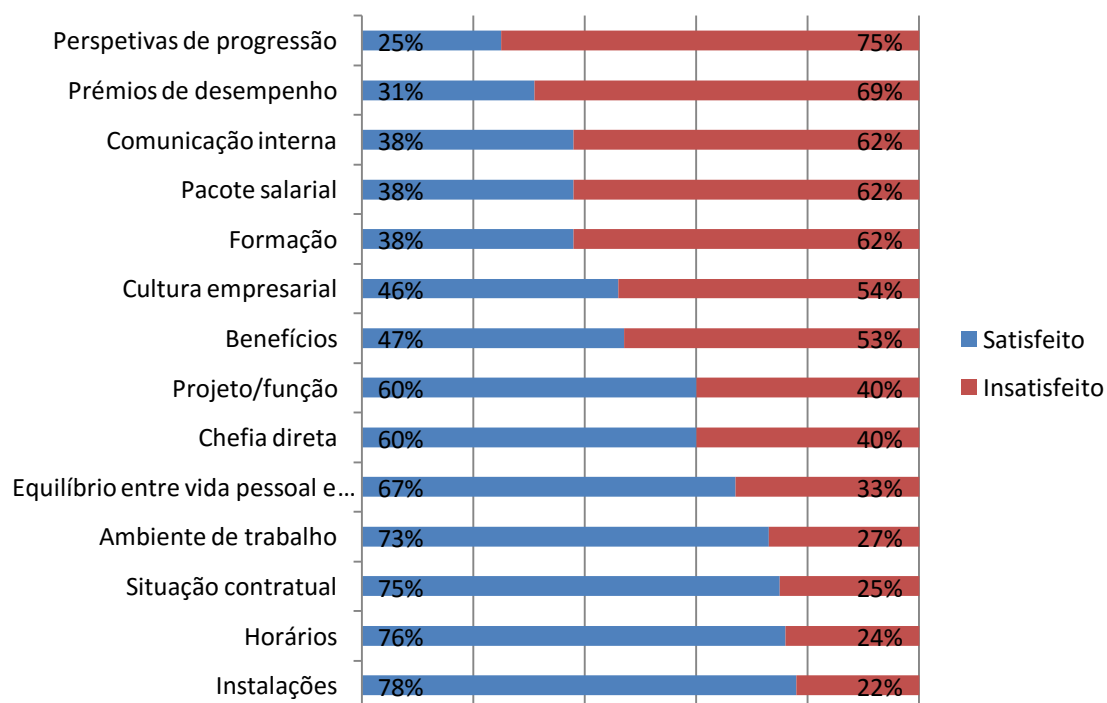
No **quinto capítulo** são apresentadas as reflexões finais, as limitações que o estudo apresentou e sugestões para futuros trabalhos de investigação.

Por fim apresentam-se as referências bibliográficas essenciais para um conhecimento mais profundo sobre o tema proposto nesta dissertação, as quais foram elaboradas segundo as normas da *American Psychological Association* (APA).

## CAPÍTULO I – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

### 1.1. PERTINÊNCIA DE LIMITAÇÃO DO TEMA

A presente dissertação tem como temática principal os eventos corporativos, sendo que se pretende avaliar, como já foi dito, em que medida estes podem melhorar as relações interpessoais e a motivação dos colaboradores dentro da empresa. Para tal é necessário compreender alguns conceitos que permitam limitar o tema de investigação e demonstrar a pertinência do estudo. Assim, num inquérito realizado pela empresa Hays em 2016 a diversas empresas, e após a análise das respostas aos diferentes itens (gráfico 1), foi possível concluir que 75% dos trabalhadores inquiridos referiram a sua insatisfação laboral. A amostra abrangeu cerca de 3.200 trabalhadores qualificados e 800 empregadores. Mostra-se desta forma pertinente avaliar em que medida a satisfação laboral pode ser melhorada no seio das empresas através, nomeadamente, dos eventos corporativos.



**Gráfico 1** – Percentagens de Satisfação e Insatisfação Laboral

(Fonte: Guia dos Mercado Laboral 2016 - Tendências, salários e atracção de talento em Portugal, 2016)

Ao longo do tempo a satisfação no trabalho tem sido definida de diversas formas mas é, muitas vezes, associada (e confundida) com motivação. A confusão entre estes termos tem sido responsável pelo surgimento de falhas na seleção de instrumentos de pesquisa destinados a correlacionar satisfação no trabalho com produtividade (Pérez-Ramos, 1980). Esta definição está normalmente mais próxima dos estados afetivos e das cognições que lhe estão associadas do que com a produtividade em si.

Para diferenciar estes dois conceitos considera-se que a motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e a satisfação expressa o sentimento de atendimento dessa mesma necessidade (Steuer, 1989). Segundo Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, Cunha, & Neves (2003) pode considerar-se que a satisfação é a resposta afetiva ao trabalho, traduzida por um estado emocional positivo ou de prazer e resultante de experiências proporcionadas pelo trabalho. Na tabela em baixo apresentam-se algumas causas para a satisfação/insatisfação laboral.

**Tabela 1** – Causas de Satisfação/Insatisfação dos Colaboradores dentro da Empresa  
(Adaptado de: Cunha et al., 2003)

Causas Pessoais	Causas Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fatores demográficos (ex.: idade, género, habilitações literárias, habilitações profissionais, tempo de serviço, estado civil, etc.);</li> <li>Diferenças individuais (ex.: afeto positivo, <i>locus</i> de controlo<sup>1</sup>, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salário;</li> <li>Trabalho em si mesmo;</li> <li>Perspetiva de carreira;</li> <li>Estilo de chefia;</li> <li>Colegas;</li> <li>Autonomia;</li> <li>Condições físicas.</li> </ul>

A satisfação ou insatisfação no local de trabalho pode ter repercussões tanto para o trabalhador como para o empregador pois um colaborador satisfeito contribui para o sucesso de ambas as partes (Locke, 1976). Essa satisfação pode variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e ser influenciada por forças quer internas quer externas ao ambiente de trabalho imediato (Fraser, 1983).

---

<sup>1</sup> **Locus de controlo** - Refere-se ao modo como uma pessoa percebe a relação entre os seus esforços e o resultado de um dado acontecimento. Se a relação não é clara, a pessoa passa a atribuir e a responsabilizar outros pessoas e/ou fatores pelo seu sucesso ou fracasso (Wenzel, 1993).



Vários autores relacionam a satisfação no trabalho com o absentismo, verificando que existe entre estas duas variáveis uma correlação inversa. O absentismo refere-se à ausência dos colaboradores do seu local de trabalho por diversos motivos, podendo considerar-se dois tipos diferentes: um de natureza voluntária e outro de natureza involuntária (Chiavenato, 2002). Este último ocorre por motivos alheios à pessoa, independentemente do seu nível de satisfação como, por exemplo, por doença, acidente ou gravidez (Cunha *et al.*, 2003). Contudo, o absentismo de natureza voluntária sugere que a satisfação é essencial para motivar a presença no local de trabalho bem como para o próprio comportamento organizacional (Scott & Taylor, 1985; Steers & Rhodes, 1978).

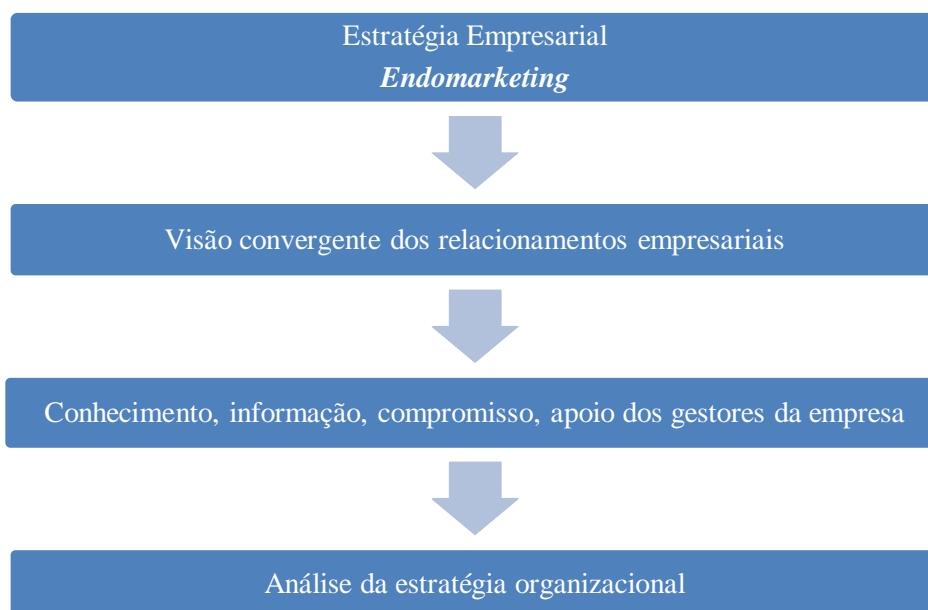
De modo a combater a falta de produtividade, de motivação e o absentismo, torna-se importante perceber como é que estes fatores podem ser minimizados dentro da empresa, com o objetivo de aumentar a satisfação dos colaboradores. Não basta que as empresas só façam investimento em ações de marketing externo, sendo essencial que valorizem também ações com o objetivo de fortalecer a relação com os seus “clientes internos” (Cobra & Ribeiro, 2000). Estas ações, que têm como intuito promover uma cultura de aproximação e o cumprimento dos objetivos organizacionais, têm o nome de *endomarketing*, que se diferencia do marketing em si, o qual tem como principal preocupação a satisfação dos clientes externos (Bekin, 1995).

São cada vez mais perceptíveis as mudanças que a sociedade enfrenta no que diz respeito à forma como as empresas comunicam com os seus públicos-alvo. Esta mudança é tanto devida à tecnologia que se encontra cada vez mais presente no nosso dia a dia como também à diminuição do poder da publicidade convencional em comparação com outras áreas, como as relações públicas e o marketing de eventos (Ries & Ries, 2004). Com esta mudança nas sociedades em geral, a preocupação das empresas deixa de ter como foco o produto, sendo dada mais atenção ao cliente tanto interno como externo (Fernandes & Michel, 2015).

Bekin (2004) apresenta dez pontos que ajudam a cultivar um ambiente empresarial onde o colaborador é o “primeiro cliente” e que estão ligados à informação e à comunicação que levam à motivação e, consequentemente, ao processo de satisfação dos colaboradores:

1. A direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos colaboradores;
2. A direção está comprometida com essa visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa;
3. O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para os integrar como para estimular o potencial do indivíduo;
4. Os colaboradores conhecem os objetivos da empresa e as suas responsabilidades;
5. Os colaboradores conhecem as suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos num trabalho de equipa que dá espaço à iniciativa individual;
6. As formações são realizadas constantemente, quer no aspeto técnico, quer no reforço de valores e atitudes;
7. Os processos de avaliação são transparentes;
8. Há um permanente processo de comunicação e informação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos;
9. O processo de comunicação tem o modelo da “mão-dupla”, o que permite que os colaboradores demonstrem as suas necessidades e as suas expectativas;
10. O atendimento às expectativas e às necessidades dos colaboradores, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

Também segundo Bekin (1995), existem três condições indispensáveis para que o *endomarketing* seja utilizado com sucesso: em primeiro lugar, o *endomarketing* precisa de ser visto como parte integrante da estratégia global da empresa; em segundo lugar, este processo requer conhecimento, informação, compromisso e apoio dos gestores da empresa; por último, é preciso avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional a fim de se conhecer o contexto em que o *endomarketing* se insere antes de o utilizar. A figura 1 esquematiza estas três premissas. O *endomarketing* é pois uma poderosa ferramenta para a visão interna da empresa e do mercado em que se insere.



**Figura 1** – Três condições para a implementação do Endomarketing  
(Adaptado de: Bekin, 1995)

Existem diversos instrumentos visuais, orais e escritos que podem ser utilizados na implementação do *endomarketing*, muitos deles também utilizados no marketing tradicional, sendo que cabe à empresa adequar esses instrumentos à sua realidade, avaliando a variação que eles têm em relação ao custo de implementação, nível de *engagement* do público-alvo, cobertura, durabilidade e manutenção (Siviero & Souza, 2014). Apresentam-se em seguida algumas técnicas de implementação do *endomarketing* (tabela 2).

**Tabela 2** – Técnicas de implementação do Endomarketing  
(Adaptado de: Siviero & Souza, 2014, citando Brum, 2005)

Técnicas de implementação do <i>Endomarketing</i>	Objetivos
<b>Convenções internas</b>	Envolver o público na apresentação interna da atividade empresarial.
<b>Dias comemorativos e aniversários dos colaboradores</b>	Dar aos colaboradores este tempo como forma de celebrar datas significativas e importantes.
<b>E-Mail</b>	Desenvolver um canal direto de comunicação entre a empresa e os colaboradores.
<b>Eventos</b>	Desenvolver atividades que envolvam os colaboradores com o objetivo de lhes dar o reconhecimento como bons profissionais.
<b>Branding</b>	Usar acessórios e vestuário com o logotipo da empresa.

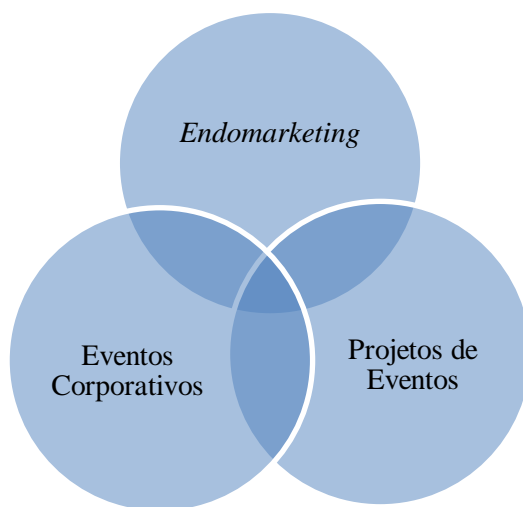
<b>Técnicas de implementação do <i>Endomarketing</i></b>	<b>Objetivos</b>
<b>Palestras internas</b>	Transmitir ao público interno notícias sobre a empresa.
<b><i>Intranet</i></b>	Usar esta ferramenta para que os funcionários tenham acesso a diferentes tipos de informação (ex.: datas de festas de aniversário, acesso a manuais internos, entre outros.)
<b>Jornal interno</b>	Fornecer informações internas relevantes para os funcionários.
<b>Manual de acolhimento</b>	Usar como base para transmitir informações sobre a organização a novos colaboradores.
<b>Reuniões “relâmpago”</b>	Realizar reuniões sempre que for necessário para passar informações que os funcionários devem ter conhecimento o mais rapidamente possível.
<b>“Memória” da empresa</b>	Apresentar a história bem como o desenvolvimento da empresa.
<b>Mensagens virtuais</b>	Usar mensagens para passar no monitor dos computadores.
<b><i>Posters</i> informativos e motivacionais</b>	Transmitir informações atualizadas para o público externo e interno.
<b>Rádio interna</b>	Usar como forma de divulgar notícias.
<b>Vídeos informativos e motivacionais</b>	Expandir a ideia da empresa e apoiar a formação de público interno.
<b>Vídeos institucionais</b>	Apresentar ao público externo o negócio da empresa, com a participação dos colaboradores.

O setor dos eventos encontra-se em processo de crescimento e de estruturação, observando-se o surgimento de oportunidades tanto para as empresas organizadoras de eventos como para as empresas suas clientes. Desta forma, o organizador de eventos assume um papel cada vez mais fundamental nesta indústria, sendo necessário garantir uma gestão eficiente dos processos de planeamento e execução da ideia e, em última análise, do evento, para ir ao encontro das expectativas do cliente. O aumento do número de eventos realizados provoca uma série de impactos (uns positivos, outros menos), sendo que a empresa organizadora de eventos deve tê-los em consideração para que os resultados sejam satisfatórios para todas as partes envolvidas (Piscopo, 2012).

A fim de fomentar os seus interesses, imagem e prestígio, as organizações podem promover uma série de eventos para aumentar o seu valor junto do *target* definido (Elias-Varotsis, 2006). Os eventos são uma das técnicas de implementação do *endomarketing* e é cada vez mais comum as empresas investirem neste tipo de comunicação com o objetivo de proporcionarem o contacto direto e personalizado entre

colaboradores, consumidores e possíveis clientes. No caso de eventos organizados para o público interno da empresa, eles têm um efeito positivo na motivação geral dos colaboradores proporcionando momentos de aprendizagem e/ou descontração que fazem com que os colaboradores se sintam mais valorizados (Fernandes & Michel, 2015).

Em resumo, apesar da multiplicidade de conceitos abordada nesta dissertação, podem considerar-se três temáticas centrais para melhor se entender o que se pretende estudar: **Endomarketing**, **Eventos Corporativos** e, finalmente, com a aplicação do estudo de caso, os **Projetos de Eventos**, em que se pretende comparar a realidade de gestores em empresas organizadoras de eventos corporativos e gestores em empresas suas clientes. A inter-relação entre estes três conceitos (figura 2) foi fundamental para possibilitar a construção da problemática e dos objetivos deste estudo, que serão apresentados nos próximos subcapítulos.



**Figura 2** – Relação das Temáticas da Investigação  
(Fonte: O Próprio)

## 1.2. PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PARTIDA

A formulação de um problema é fundamental para a estruturação do processo de investigação. Assim, pode definir-se **problemática** como a perspetiva teórica adotada face ao problema formulado pela pergunta de partida. Com a sua definição estabelecem-se os principais pontos de referência teóricos (Quivy & Campenhoudt, 1992). O enquadramento teórico desta dissertação será desenvolvido nos próximos capítulos e está representado no **Quadro Teórico de Referência** (figura 3).

Pretende-se, com a abordagem de diferentes conceitos, fazer uma interligação entre eles de forma a ser possível perceber como é que os eventos corporativos, o objeto de investigação deste estudo, se inserem no seio da empresa e as vantagens que estes podem trazer tanto para o aumento da motivação dos colaboradores como para melhorar as relações interpessoais entre eles.

As estratégias de motivação não devem atender apenas aos objetivos e interesses individuais de cada colaborador individualmente, mas sim utilizar os objetivos partilhados pela organização como um todo. Estes objetivos, muitas vezes estabelecidos pelos gestores, servem de base para a construção das estratégias de comunicação e, assim, torna-se fundamental adaptá-los tanto à comunicação interna como externa da empresa. Deste modo, a motivação no seio empresarial deve ter em conta três pilares fundamentais: o indivíduo, o grupo e a organização (Erez, Kleinbeck, & Thierry, 2001).

Torna-se também importante perceber onde se enquadram os eventos, neste caso os corporativos, sendo essencial fazer referência ao marketing, ao *endomarketing* e à comunicação empresarial, segmento no qual se inserem. Kotler & Keller (2006) afirmam que o marketing gira em torno da construção e administração de relações rentáveis de longo prazo de modo a manter os clientes fiéis. Existem diferentes estratégias para o conseguir, que irão ser explicitadas no segundo capítulo.

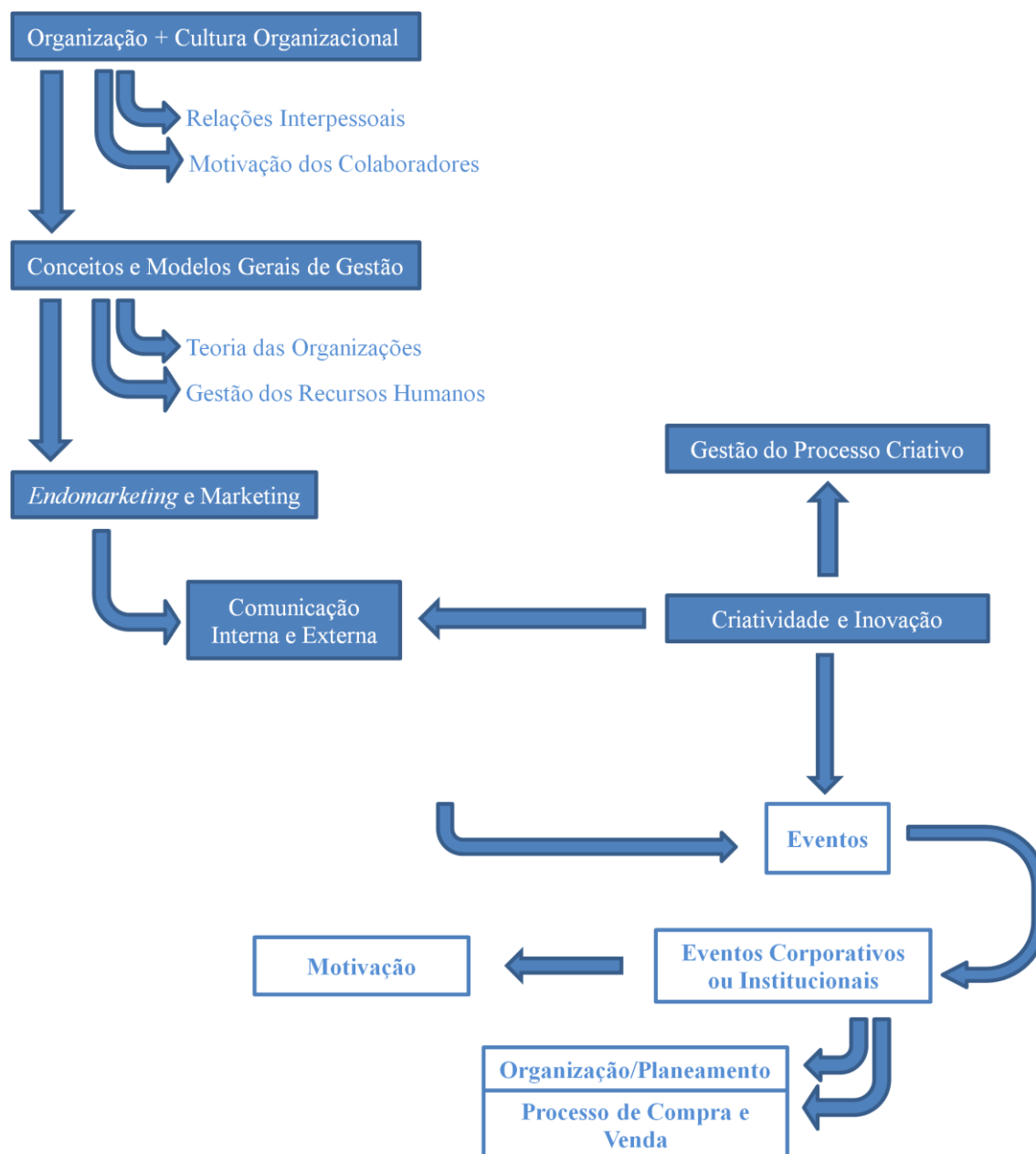
Mostra-se também importante apresentar a diferença entre a comunicação “clássica”, pilar fundamental do marketing, e as estratégias de comunicação utilizadas em eventos (tabela 3). A comunicação clássica, como por exemplo a publicidade e as relações públicas, diferenciam-se da comunicação utilizada em eventos porque, nas

primeiras, depois do destinatário receber uma mensagem não há uma resposta imediata. Para além disso, esta só pode ser registada indiretamente e, portanto, não consegue ser dada em tempo real. Nos eventos, contudo, há uma interação efetiva com os espectadores, passando estes de participantes passivos a participantes ativos (Schäfer-Mehdi, 2008, citado em Moise, 2015).

**Tabela 3** – *Comparação entre a Comunicação Clássica e a Comunicação em Eventos*  
(Adaptado de: Schäfer-Mehdi, 2008, citado em Moise, 2015)

Da Comunicação Clássica	À Comunicação em Eventos
Do comportamento passivo	→ À interação
Da publicidade em monólogo	→ Ao diálogo com os consumidores
Do anonimato	→ À individualidade
Dos meios de comunicação intermédios	→ À experiência “ao vivo”
Da informação	→ À emoção

Como foi dito anteriormente, apresenta-se em baixo o Quadro Teórico de Referência que pretende sintetizar uma sequência de conceitos fundamentais para uma melhor compreensão da problemática em estudo.



**Figura 3 – Quadro Teórico de Referência**  
(Fonte: O Próprio)



Em resumo, a problemática desta dissertação pretende servir como base ao estudo de caso que se pretende realizar, dando o fundamento teórico para uma melhor compreensão do tema proposto. A sua apresentação pretende também apoiar a definição da pergunta de partida, dos objetivos e das hipóteses, que se apresentarão em seguida.

Para que o tema de um projeto de dissertação se desenvolva de forma estruturada e coerente, é fundamental estabelecer um fio condutor que pode ser definido por uma pergunta de partida. Esta deve ser clara, precisa, concisa, realista e pertinente, embora, ao longo do desenvolvimento do projeto, esta possa e deva ser atualizada sempre que necessário (Quivy & Campenhoudt, 1992). Tendo em conta o referido, define-se como **pergunta de partida** a seguinte:

“Em que medida os eventos corporativos podem melhorar a *performance* interna da empresa?”

Sentiu-se necessidade de dar resposta a esta pergunta porque, com base no que foi dito anteriormente, é cada vez mais valorizado que as empresas implementem os eventos nas suas estratégias de comunicação interna, com o objetivo de melhorar a satisfação dos trabalhadores no seu local de trabalho.

### 1.3. OBJETIVOS DO ESTUDO

Considerando a pergunta de partida deste estudo, o **objetivo geral** desta dissertação centra-se em responder à questão apresentada, ou seja, perceber como é que os eventos corporativos podem melhorar as relações interpessoais e a motivação dos colaboradores dentro da empresa com reflexo na sua *performance*.

Para melhor compreender e apresentar uma resposta completa e pertinente à pergunta proposta, torna-se necessário identificar alguns **objetivos específicos** deste estudo, que permitirão abordar alguns aspetos essenciais para as conclusões a retirar:

- Analisar os fatores que influenciam as relações interpessoais e a motivação dos colaboradores dentro da empresa;

- Entender em que medida os eventos corporativos levam ao aumento da satisfação e motivação dos colaboradores dentro da empresa;
- Identificar as etapas necessárias para o planeamento e organização de um evento corporativo;
- Explicitar o processo de compra e venda de um projeto de evento corporativo;
- Compreender como funciona a relação entre as empresas organizadoras de eventos e as empresas clientes;
- Perceber como é que esta relação pode ser potenciada.

Para além da questão de partida enunciada, e tendo em conta os objetivos específicos desta investigação, considerou-se pertinente levantar as seguintes **questões de investigação** que poderão ser úteis para responder aos desafios colocados, nomeadamente:

- Quais são os fatores que influenciam as relações interpessoais e a motivação dos colaboradores dentro da empresa?
- Como é que os eventos corporativos podem potenciar o aumento da satisfação dos colaboradores dentro da empresa?
- Quais são as etapas necessárias para planear e organizar um evento corporativo?
- Quais os aspetos, procedimentos e critérios valorizados no contexto do processo de compra e venda de um projeto de evento corporativo?
- Como funciona a relação entre os dois intervenientes do processo?
- Quais são os fatores que potenciam a relação entre as empresas organizadoras de eventos e as empresas clientes?

Espera-se assim que, depois de realizada a revisão da literatura e aplicados os métodos de pesquisa que foram considerados adequados, seja possível esclarecer as questões de investigação e, desta forma, atingir os objetivos definidos.

#### 1.4. FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

Segundo Barañano (2008) uma **hipótese** é uma suposição verosímil, posteriormente comprovada ou refutada pela realidade. Tendo em conta esta definição e o objetivo geral deste trabalho, consideram-se como hipóteses deste estudo as seguintes:

- H1: Os eventos corporativos são um fator de motivação para os colaboradores;

Os eventos corporativos são uma excelente oportunidade para reunir os colaboradores com o objetivo de os motivar. Com a rotina, os funcionários podem ficar desmotivados por não se sentirem parte da empresa e o seu trabalho não ser valorizado. Neste sentido, a realização de eventos corporativos traz grandes vantagens como sejam a capacidade de renovar o entusiasmo dos funcionários e torná-los mais conscientes do que a empresa valoriza e recompensa (Volpato & Cimbalista, 2002).

- H2: Para o sucesso dos eventos corporativos (atingir os objetivos definidos) é essencial uma boa comunicação e relação de confiança entre as empresas organizadoras de eventos corporativos e as empresas suas clientes;

Atualmente, os consumidores valorizam substancialmente mais a transmissão de informação boca-a-boca e as recomendações através de relações de confiança do que a publicidade através de meios de comunicação tradicionais. Por isso, a comunicação *one-to-many*, onde não existe canal de retorno, deu lugar ao diálogo entre todas as partes, onde as exigências dos consumidores se tornaram cada vez mais importantes na conceção desses conteúdos (Parro, 2015).

- H3: O retorno do investimento dos eventos corporativos é mensurável.

A principal preocupação das empresas organizadoras de eventos é garantir uma experiência agradável e sem sobressaltos aos participantes, seguida do retorno financeiro e do reforço positivo da notoriedade do evento e das marcas associadas. A avaliação da satisfação dos participantes apresenta-se como importante ferramenta de gestão, aprendizagem e planeamento estratégico. Se essa avaliação não for feita, não se consegue melhorar no futuro e torna-se mais difícil avaliar a *performance* da empresa (Saur-Amaral, 2015).

### 1.5. MODELOS, PROCEDIMENTOS E FERRAMENTAS DE INVESTIGAÇÃO

Para validar o tema proposto, é necessária uma recolha de dados de modo a ser possível comparar o que já é referido por diferentes autores e os processos que as empresas efetivamente adotam no seu dia a dia. Com o objetivo de melhor compreender os instrumentos e ferramentas utilizados nesta tese, consideram-se dois momentos distintos de recolha de informação. No primeiro, para a elaboração do **enquadramento teórico**, foi utilizada a análise documental. Esta é útil para uma melhor compreensão da problemática e do estado da arte, e foi realizada através da consulta de diversos documentos que se demonstraram pertinentes para uma reflexão crítica do tema proposto. Num segundo momento, para o desenvolvimento do **estudo de caso**, foi utilizada a entrevista semiestruturada, onde se usou o método de análise de conteúdo para interpretar os dados obtidos. Na tabela seguinte apresenta-se o **modelo de investigação** desta dissertação.

*Tabela 4 – Modelo de Investigação  
(Fonte: O Próprio)*

<b>Pergunta de Partida</b>
Em que medida os eventos corporativos podem melhorar a <i>performance</i> interna da empresa?
<b>Objetivo Geral do Estudo</b>
Perceber como é que os eventos corporativos podem melhorar as relações interpessoais e a motivação dos colaboradores dentro da empresa com reflexo na sua <i>performance</i> .
<b>Objetivos Específicos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Analisar os fatores que influenciam as relações interpessoais e a motivação dos colaboradores dentro da empresa;</li><li>→ Entender em que medida os eventos corporativos levam ao aumento da satisfação e motivação dos colaboradores dentro da empresa;</li><li>→ Identificar as etapas necessárias para o planeamento e organização de um evento corporativo;</li><li>→ Explicitar o processo de compra e venda de um projeto de evento corporativo;</li><li>→ Compreender como funciona a relação entre as empresas organizadoras de eventos e as empresas clientes;</li><li>→ Perceber como é que esta relação pode ser potenciada.</li></ul>

### **Questões de Investigação**

- Quais são os fatores que influenciam as relações interpessoais e a motivação dos colaboradores dentro da empresa?
- Como é que os eventos corporativos podem potenciar o aumento da satisfação dos colaboradores dentro da empresa?
- Quais são as etapas necessárias para planear e organizar um evento corporativo?
- Quais os aspetos, procedimentos e critérios valorizados no contexto do processo de compra e venda de um projeto de evento corporativo?
- Como funciona a relação entre os dois intervenientes do processo?
- Quais são os fatores que potenciam a relação entre as empresas organizadoras de eventos e as empresas clientes?

### **Hipóteses**

- H1: Os eventos corporativos são um fator de motivação para os colaboradores;  
H2: Para o sucesso dos eventos corporativos (atingir os objetivos definidos) é essencial uma boa comunicação e relação de confiança entre as empresas organizadoras de eventos corporativos e as empresas suas clientes;  
H3: O retorno do investimento dos eventos corporativos é mensurável.

### **Metodologia Aplicada**

1. Investigação Documental → Revisão da Produção Científica;
2. Entrevistas Semiestruturadas → Análise de Conteúdo.

#### 1.5.1. ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental pode ser definida como a operação que visa apresentar o conteúdo de um documento, de forma diferente da original, a fim de facilitar a sua consulta e referência (Chaumier, 2002).

Com o objetivo de verificar as publicações existentes sobre a problemática descrita no Quadro Teórico de Referência (figura 3), foi feita uma pesquisa nas Bibliotecas da ESHTe e do ISCTE, e também nos seguintes diretórios: ScienceDirect, Google Académico, RCAAP, EBSCO, COPAC, Taylor & Francis e Scielo. Os artigos e livros encontrados foram selecionados de acordo com uma avaliação inicial através do título, *abstract* ou índice, e introdução. Posteriormente fez-se a leitura dos artigos e dos capítulos dos livros considerados relevantes para se elegerem criteriosamente as publicações a incluir nesta análise.

### 1.5.2. ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS E ANÁLISE DE CONTEÚDO

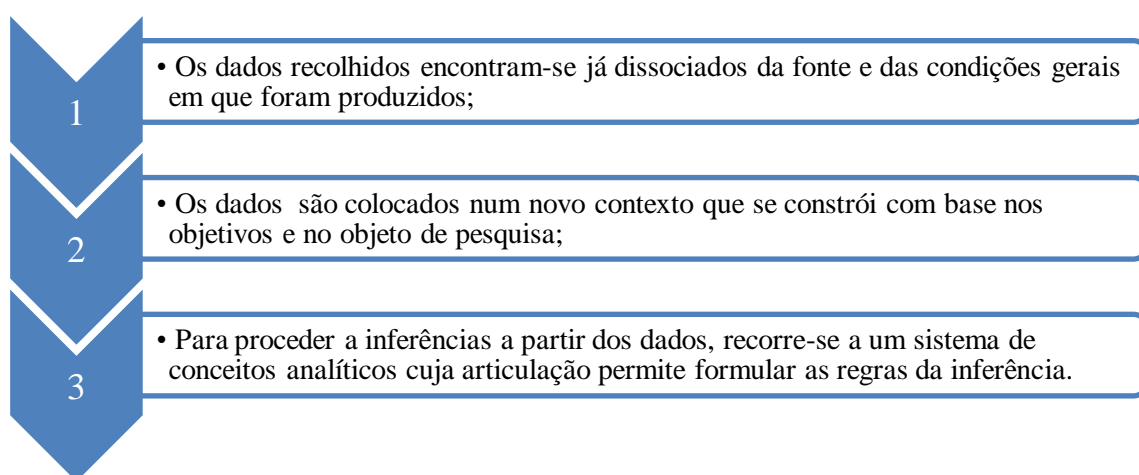
Numa entrevista semiestruturada o entrevistador apresenta o tema e as diferentes áreas e questões que o entrevistado deve abordar, mas este tem liberdade na ordenação das suas respostas (Barañano, 2008). Estas entrevistas pretendem recolher informação de qualidade, segundo uma abordagem flexível que irá variar consoante o modo como a entrevista decorrer. Neste tipo de entrevistas o investigador tem várias questões principais a abordar mas a forma e a ordem de como as coloca pode ser alterada, não sendo imperativo que a questão seja exatamente igual à que está no guião, devendo ser adaptada ao entrevistado (Moreira, 2007). Este tipo de entrevista permite que os entrevistados relatem experiências pessoais e introduzam questões não planeadas, o que pode ser uma mais-valia relativamente às entrevistas que obedecem a um guião muito estruturado. Neste contexto, as entrevistas foram aplicadas para obter informação concreta sobre o tema em estudo, as quais não se encontram disponíveis em nenhum suporte documental, justificando assim a sua aplicação e com a análise da opinião de alguns *experts* na área, tornar-se-á possível fazer uma análise mais cuidada e precisa.

O principal objetivo da realização destas entrevistas prende-se com o facto de a informação encontrada sobre a construção, apresentação e venda de um projeto de eventos corporativos se ter mostrado insuficiente. Para além deste motivo, com estas entrevistas torna-se mais fácil a discussão de alguns aspetos essenciais para responder às questões de investigação e, consequentemente, à questão de partida e à validação ou não das hipóteses estabelecidas.

Como as entrevistas semiestruturadas são constituídas por perguntas flexíveis que conduzem a respostas abertas, estas foram posteriormente sujeitas à **análise de conteúdo** para proceder ao tratamento da informação assim obtida.

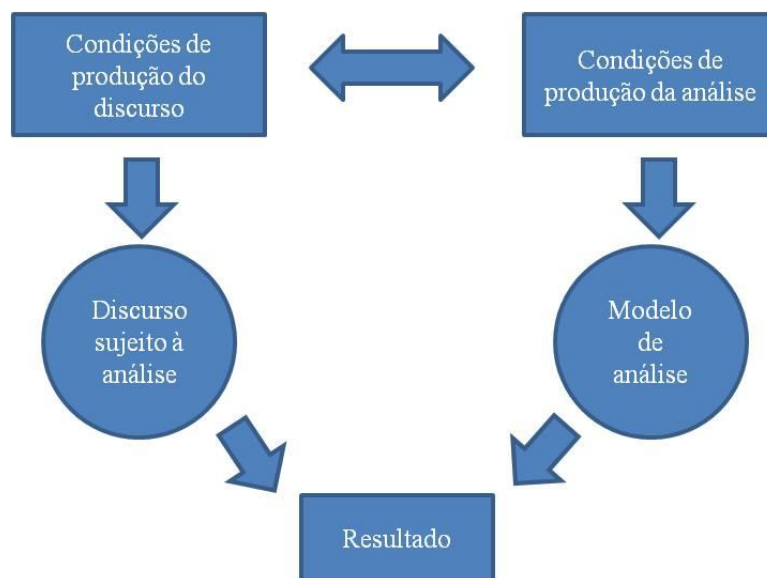
A análise de conteúdo foi, durante muito tempo, apresentada como uma técnica útil para o estudo nas áreas da comunicação social e propaganda política associada a objetivos pragmáticos e de intervenção. Hoje em dia, a sua utilização é bastante comum nas investigações empíricas realizadas nas áreas das ciências humanas e sociais (Vala, 1999). Segundo Berelson (1952), pode definir-se análise de conteúdo como uma técnica

de investigação para obter descrições objetivas, sistemáticas e quantitativas do conteúdo manifesto da comunicação e, mais recentemente, Krippendorf (1980) define-a um método replicável e válido para fazer inferências específicas de dados para outro contexto. Vala (1999, p. 104) refere que a análise de conteúdo “...permite inferências sobre a fonte, a situação em que esta produziu o material objeto da análise, ou até, por vezes, o recetor ou destinatário da mensagem.” Assim, pode considerar-se que a sua finalidade será efetuar inferências “...sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas.” (Vala, 1999, p. 104). Apresentam-se em seguida as condições de produção de uma análise de conteúdo:



**Figura 4** – *Condições de Produção de uma Análise de Conteúdo*  
(Adaptado de: Vala, 1999)

O principal objetivo desta técnica de tratamento de informação é fazer a “desmontagem” do discurso e produzir um novo discurso “... através de um processo de localização-atribuição de traços de significação, resultado de uma relação dinâmica entre as condições de produção do discurso a analisar e as condições da produção da análise.” (Vala, 1999, p. 104). Apresenta-se na figura seguinte a esquematização do que foi referido.



**Figura 5** – O Funcionamento da Análise de Conteúdo  
(Adaptado de: Vala, 1999)

Relativamente às limitações deste método como da utilização das entrevistas semiestruturadas como instrumento de recolha de informação, é necessário ter em consideração que as respostas dos indivíduos a quem se recolhem os testemunhos são afetadas por potenciais enviesamentos, decorrentes, por exemplo, da consciência que aqueles têm de que estão a ser observados bem como da interação gerada entre entrevistador e entrevistado, fatores que podem influenciar os dados recolhidos e, consequentemente, uma má análise ao problema proposto (Vala, 1999).

Para a análise de conteúdo tomou-se como referência as diferentes fases da análise de conteúdo propostas por Bardin (1977), uma das obras mais citada em estudos qualitativos, as quais se organizam em três etapas cronológicas:

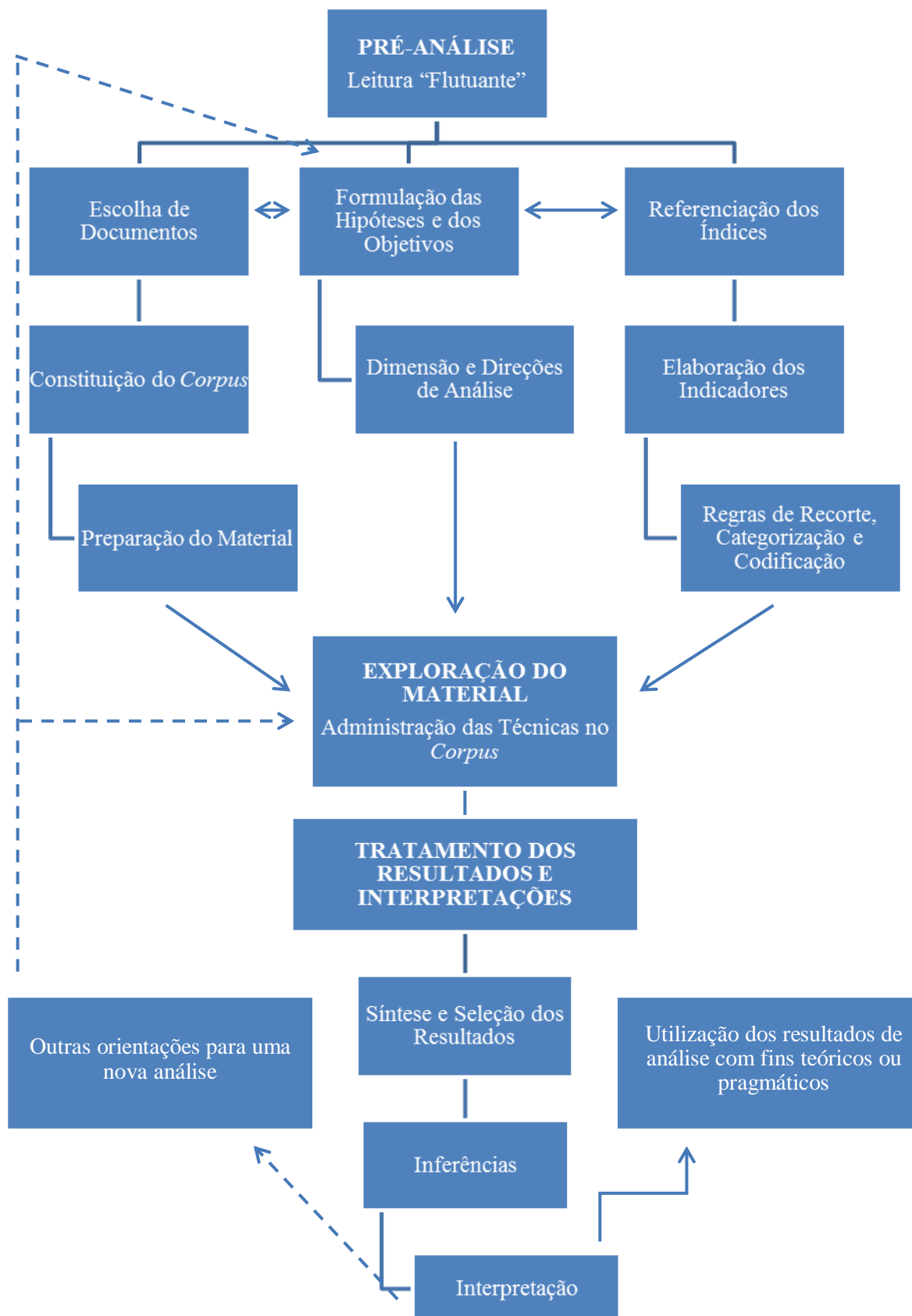
1. **Pré-análise** → Fase de organização propriamente dita, desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro teórico de referência e para estabelecer indicadores para a interpretação das informações recolhidas através, neste caso, das entrevistas. Geralmente, esta primeira fase possui quatro fatores, que não se sucedem obrigatoriamente segundo uma ordem cronológica, embora se mantenham estreitamente ligados uns aos outros. Apresentam-se em seguida:



- a) **Leitura “flutuante”** → A primeira atividade consiste em estabelecer contacto com os documentos, momento em que se começa a conhecer os textos, entrevistas e outras possíveis fontes a serem analisadas.
  - b) **Escolha dos documentos a serem submetidos à análise** → O universo de documentos de análise pode ser determinado *a priori* ou então o objetivo é determinado e tem de se escolher, posteriormente, o universo de documentos suscetíveis de fornecerem informações sobre o problema levantado.
    - i) **Constituição do *corpus*** → Estando o género de documentos sobre os quais se pode efetuar a análise definido, é muitas vezes necessário proceder-se à constituição de um *corpus*. O *corpus* é o conjunto dos documentos que irão ser submetidos aos procedimentos analíticos.
    - ii) **Preparação do material** → Antes da análise propriamente dita, o material reunido deve ser preparado, podendo incluir mesmo uma preparação formal (edição).
  - c) **Formulação das hipóteses e dos objetivos** → Realizada a partir da leitura inicial dos dados.
    - i) **Dimensão e direções da análise** → Formular as hipóteses do estudo.
  - d) **Referenciação dos índices e elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final** → Escolhidos de acordo com as hipóteses definidas com o objetivo de interpretar o material coletado.
2. **Exploração do material** → A exploração do material consiste na construção das operações de codificação, desconto ou enumeração, em função das regras previamente formuladas. Nesta fase, e extrapolando estes conceitos para o caso de estudo que se apresenta nesta dissertação, o texto das entrevistas foi “recortado” em unidades de registo (palavras, frases ou parágrafos), onde foram identificadas as palavras-chave. Fez-se depois o resumo de cada parágrafo para realizar uma primeira categorização. As primeiras categorias foram agrupadas de acordo com temas semelhantes e deram origem às categorias iniciais. Estas, agrupadas tematicamente, originaram as categorias intermédias e estas últimas deram origem às categorias finais (Fossá, 2003).

3. **Tratamento dos resultados e interpretações** → Compreende o tratamento dos resultados brutos, contidos em todo o material recolhido (entrevistas, documentos e observação), e que foram tratados de forma a serem significativos e válidos. Operações estatísticas simples ou mais complexas permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise.

Com o intuito de tornar mais clara a sequência de passos previstos pelo método de análise de conteúdo esquematizado por Bardin (1977), apresentam-se em seguida as etapas deste processo, já explicitadas anteriormente:



**Figura 6** – Desenvolvimento da Análise de Conteúdo  
(Adaptado de: Bardin, 1977)

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas a especialistas em organização de eventos corporativos e a clientes que necessitaram desses serviços:

Empresas Organizadoras de Eventos:

- Entrevista 1: **Rui Batista**, Diretor de Eventos na UP Partner (07.10.2016);  
Entrevista 2: **Pedro Rodrigues**, Diretor Executivo na Desafio Global (10.10.2016);  
Entrevista 3: **Cláudia Lopes**, *Events Manager* na MUD.Events (14.11.2016);  
Entrevista 4: **Flávia Carvalho**, *Creative Partner* na Bode Expiatório (07.12.2016);  
Entrevista 5: **Bárbara Sobral**, Direção de Clientes na KriaEventos (13.12.2016);  
Entrevista 6: **Inês Alves**, *Managing Director* na Touchgroup Communication & Events (22.12.2016);  
Entrevista 7: **Angelina Castel-Branco**, iPartner (Sócia Fundadora) na iMotion (22.12.2016).

Empresas Clientes:

- Entrevista 1: **Fernanda Resende**, Responsável pelo Departamento de Marketing e Comunicação Comercial na Galp (27.10.2016);  
Entrevista 2: **Andreia Vieira Borges**, Técnica de Marketing Relacional na Fidelidade Companhia de Seguros (28.10.2016);  
Entrevista 3: **Mónica Marques**, Direção de Marca e Comunicação na EDP (31.10.2016);  
Entrevista 4: **Sandra Henriques**, *Head of Global Learning & Knowledge* na Jerónimo Martins (09.11.2016);  
Entrevista 5: **Maria José Cordeiro**, *Customer Marketing Services Manager* na Central de Cervejas (05.12.2016);  
Entrevista 6: **Telma Franco**, *Associate Director, Brand, Marketing and Communications* na EY (14.12.2016);  
Entrevista 7: **Margarida Esteves**, Responsável pelo Departamento de Marketing Operacional na Legrand (13.12.2016).

“Outras” Empresas:

- Entrevista 1: **Cláudia Sousa**, *Editor-in-Chief* na Event Point (02.12.2016).

Como já referido anteriormente, de modo a ser possível avaliar tanto a perspetiva do organizador de eventos corporativos como a do cliente que pretende organizar o evento, foram aplicados três tipos de entrevistas de acordo com o *target* que se pretende analisar (diferentes guiões).

Apresenta-se em seguida as matrizes analíticas das entrevistas que permitiram construir as perguntas que serviram de base à elaboração dos guiões (tabelas 5, 6 e 7).

Estas foram elaboradas para perceber como acontece o processo desde o primeiro contacto entre as duas empresas (organizadoras de eventos e clientes) até à realização do evento corporativo propriamente dito. Dado que se optou pela entrevista semiestruturada, e como também já referido, as perguntas não são completamente fechadas, funcionando sim como um guia estruturante da entrevista.

As matrizes estão divididas em quatro áreas fundamentais para a construção das perguntas. Primeiro foi definido o conceito do estudo, o *endomarketing*. A partir deste ponto, estabeleceram-se relações entre vários conceitos, fundamentais para se verem contemplados os vários objetivos que se pretendem ver respondidos e que constituem as dimensões: relações interpessoais e desempenho, motivação e eventos corporativos. Para cada dimensão, constituíram-se as diferentes variáveis que se pretendem avaliar e que serão analisadas através dos indicadores que se refletem nas perguntas construídas para os guiões das entrevistas (anexo 1).

**Tabela 5 – Matriz Analítica das Entrevistas - Empresas Organizadoras de Eventos**  
(Fonte: O Próprio)

Conceito	<i>Endomarketing</i>		
Dimensões	Relações Interpessoais e Desempenho	Motivação	Eventos Corporativos
Variáveis	1. Comunicação Empresarial 2. Cultura Organizacional 3. Metas e Objetivos 4. Pessoas	1. Desempenho 2. Envolvimento 3. Realização	1. Criatividade e Inovação 2. Processos e Métodos 3. Relação Custo/Benefício
Indicadores	1.1. Comunicação Interna ( <b>p* . 18</b> ) 1.1. Comunicação Externa ( <b>p. 4; 14; 15</b> ) 1.2. Envolvimento ( <b>p. 5; 6; 17</b> ) 1.3. <i>Performance</i> ( <b>p. 6</b> ) 1.4. Organizadores de Eventos e Clientes ( <b>p. 4; 5; 14; 17</b> ) 1.4. Colaboradores da Empresa	1.1. Metas e Objetivos ( <b>p. 8; 12; 13; 16; 18</b> ) 1.2. Organizadores de Eventos e Clientes ( <b>p. 5; 15</b> ) 1.2. Colaboradores da Empresa ( <b>p. 18</b> ) 1.3. Satisfação ( <b>p. 16</b> ) 1.3. Recompensa	1.1. Termos da Proposta ( <b>p. 6; 9; 10; 13; 14</b> ) 1.2. <i>Briefing</i> ( <b>p. 7; 8</b> ) 1.2. Termos da Proposta ( <b>p. 9; 10; 11; 12; 13; 15</b> ) 1.3. Preço ( <b>p. 12; 17</b> ) 1.3. <i>Performance</i> ( <b>p. 16</b> )

\* p = Pergunta

**Tabela 6 – Matriz Analítica das Entrevistas – Empresas Clientes**  
(Fonte: O Próprio)

Conceito	<i>Endomarketing</i>		
Dimensões	Relações Interpessoais e Desempenho	Motivação	Eventos Corporativos
Variáveis	1. Comunicação Empresarial 2. Cultura Organizacional 3. Metas e Objetivos 4. Pessoas	1. Desempenho 2. Envolvimento 3. Realização	1. Criatividade e Inovação 2. Processos e Métodos 3. Relação Custo/Benefício
Indicadores	1.1. Comunicação Interna ( <b>p*. 4</b> ) 1.1. Comunicação Externa ( <b>p. 6; 8; 15</b> )  1.2. Envolvimento ( <b>p. 4; 7; 14</b> )  1.3. <i>Performance</i> ( <b>p. 5; 14</b> )  1.4. Organizadores de Eventos e Clientes ( <b>p. 6; 7; 8</b> ) 1.4. Colaboradores da Empresa ( <b>p. 4</b> )	1.1. Metas e Objetivos ( <b>p. 5; 10; 12; 13; 17</b> )  1.2. Organizadores de Eventos e Clientes ( <b>p. 7; 15</b> ) 1.2. Colaboradores da Empresa ( <b>p. 4</b> )  1.3. Satisfação ( <b>p. 5; 17</b> ) 1.3. Recompensa ( <b>p. 4</b> )	1.1. Termos da Proposta ( <b>p. 11; 12; 13; 14</b> )  1.2. <i>Briefing</i> ( <b>p. 9; 10</b> ) 1.2. Termos da Proposta ( <b>p. 11; 12; 13; 15</b> )  1.3. Preço ( <b>p. 12; 16</b> ) 1.3. <i>Performance</i> ( <b>p. 17</b> )

\* p = Pergunta

**Tabela 7 – Matriz Analítica das Entrevistas – “Outras” Empresas**  
(Fonte: O Próprio)

Conceito	<i>Endomarketing</i>		
Dimensões	Relações Interpessoais e Desempenho	Motivação	Eventos Corporativos
Variáveis	1. Comunicação Empresarial 2. Cultura Organizacional 3. Metas e Objetivos 4. Pessoas	1. Desempenho 2. Envolvimento 3. Realização	1. Criatividade e Inovação 2. Processos e Métodos 3. Relação Custo/Benefício
Indicadores	1.1. Comunicação Interna ( <b>p*. 6</b> ) 1.1. Comunicação Externa 1.2. Envolvimento ( <b>p. 3; 6; 8</b> ) 1.3. <i>Performance</i> ( <b>p. 7; 8</b> ) 1.4. Organizadores de Eventos e Clientes ( <b>p. 3; 8</b> ) 1.4. Colaboradores da Empresa	1.1. Metas e Objetivos ( <b>p. 4; 5; 7; 10</b> ) 1.2. Organizadores de Eventos e Clientes ( <b>p. 3</b> ) 1.2. Colaboradores da Empresa ( <b>p. 6</b> ) 1.3. Satisfação ( <b>p. 7; 10</b> ) 1.3. Recompensa	1.1. Termos da Proposta 1.2. <i>Briefing</i> ( <b>p. 4</b> ) 1.2. Termos da Proposta ( <b>p. 5</b> ) 1.3. Preço ( <b>p. 5; 9</b> ) 1.3. <i>Performance</i> ( <b>p. 10</b> )

\* p = Pergunta



## **CAPÍTULO II – A GESTÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES**

Para compreender como se organiza e vende um evento corporativo, é necessário ir a montante desta temática. É preciso entender e aceitar como é que determinada prática, neste caso o evento em si, pode influenciar os processos de comunicação interna na empresa e quais as vantagens que este pode trazer tanto para a organização como para os seus colaboradores. Desta forma, e tendo em conta o Quadro Teórico de Referência apresentado na figura 3, será feita uma breve explicação sobre diversos tópicos que possibilitarão um melhor entendimento sobre o estudo de caso.

### **2.1. ALGUNS CONCEITOS E MODELOS GERAIS DE GESTÃO**

Para melhor entender a perspetiva dos gestores no seio da empresa, é necessário concetualizar o que é a gestão e alguns dos modelos utilizados pelos gestores no seu trabalho quotidiano. Pode definir-se **gestão** como o processo através do qual se conseguem obter resultados (bens ou serviços) com o esforço de todos, pressupondo, claro, a existência de uma organização (Teixeira, 2011). A gestão será assim a implementação de ações que visam alcançar os objetivos traçados pelos gestores e assenta nos seguintes vetores fundamentais: planeamento, organização, direção e controlo (Teixeira, 2011).

Segundo Sousa (1990), definiam-se quatro abordagens ou correntes de pensamento que estruturavam as **teorias das organizações**:

1. Clássica – A empresa era vista como um sistema fechado em que os colaboradores eram apenas partes de um todo produtivo, sendo que a eficiência era o único objetivo;
2. Comportamentalista – Conceptualiza a empresa como um meio para proporcionar a satisfação das necessidades dos seus funcionários/colaboradores;
3. Conceção Pragmática – Reúne elementos que sustentavam a teoria clássica, assente nas preocupações com a eficiência, com os desenvolvimentos entretanto conseguidos

nas ciências que estudam o comportamento. Segundo a concepção pragmática, o grande objetivo da empresa passa a ser produzir com eficiência, mas em função das necessidades do mercado, dando destaque à inovação e ao marketing;

4. Abordagem Sistémica – A empresa é vista e pensada como um sistema social aberto em constante interação com a sua envolvente. O gestor passa a negociar a obtenção de recursos junto dos mercados e, enquanto líder, tenta compatibilizar os interesses individuais dos colaboradores com os organizacionais.

As organizações adotam cada vez mais na sua gestão, teorias que envolvem, direta ou indiretamente, a motivação dos colaboradores. Na verdade, quando estes estão mais motivados, apresentam um melhor desempenho e sentido de responsabilidade, com ganhos de produtividade, favorecendo dessa forma a organização (Reis & Silva, 2012). Uma das ferramentas para aumentar a motivação é a utilização adequada dos **recursos humanos** na execução dos objetivos definidos pela direção sendo que, cada vez mais, é reconhecido o papel que este departamento tem na gestão de uma organização (Sekiou, et al., 2001). Um dos seus principais objetivos é o de potenciar quer as relações interpessoais, quer a relação dos trabalhadores com os seus cargos, na medida em que a satisfação dos objetivos pessoais contribuirá também para alcançar os objetivos da empresa (Sousa, 1990).

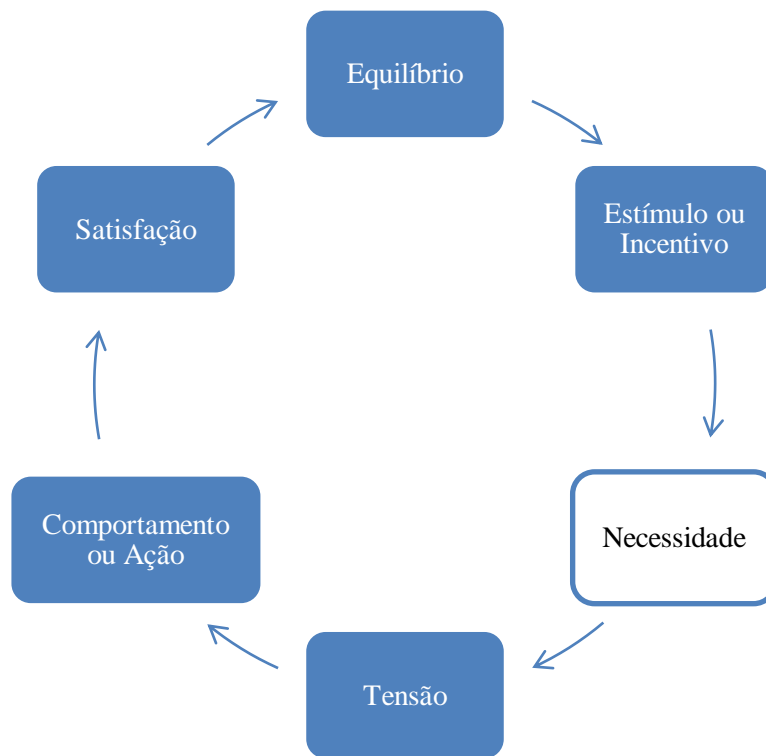
## 2.2. A ORGANIZAÇÃO, A CULTURA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO

Pode definir-se **organização** como um conjunto de pessoas que exercem diversas funções para alcançar propósitos comuns, cujo objetivo final seria impossível alcançar individualmente. É importante referir que estes propósitos da empresa podem entrar em conflito com as motivações pessoais dos colaboradores e é esta relação que vai modelar os cursos de ação dos processos organizacionais da empresa (Pereira, 1999; Reis & Silva, 2012; Sousa, 1990). Assim, para fomentar uma cultura organizacional, é importante perceber e aceitar a importância das pessoas dentro da organização uma vez que, sem elas, estas jamais existiriam. Na verdade, segundo Reis & Silva (2012) a **cultura organizacional** baseia-se nos sistemas de comportamentos, normas e valores sociais aceites e partilhados pelos colaboradores dentro da organização.

Dentro da empresa as pessoas relacionam-se tanto profissionalmente como pessoalmente, sendo por isso importante que o gestor valorize e saiba administrar essas relações. De referir, contudo, que a comunicação interpessoal foi, durante muito tempo, esquecida pelas empresas, pois os gestores tinham como certeza que essas relações “distráíam” os seus colaboradores e, por esse motivo, convinha reduzi-las ao mínimo (Duterte, 2002). Esta teoria está, como é fácil compreender, desatualizada, e não se aplica ao que acontece efetivamente na realidade empresarial atual. Quando a organização fomenta a comunicação interpessoal entre os seus colaboradores, tem como principal propósito promover a sua motivação através do conhecimento dos objetivos, da missão e da visão da empresa, fazendo com que, dessa forma, os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos com o futuro da organização (Beirão, et al., 2008).

A **motivação** é uma força interna que impulsiona o indivíduo para um comportamento, uma ação, visando alcançar uma necessidade não satisfeita. Assim, as necessidades transformam-se em objetivos, planos e projetos, formas de interação (qualitativa e quantitativa) necessárias ao funcionamento do indivíduo. A motivação dos colaboradores é pois determinante para o sucesso sustentado de qualquer organização (Caetano, Cruz, Portugal, Diniz, & Matos, 2011). Sabe-se que a motivação é um processo interno ao indivíduo mas o ambiente também contribui para esta por meio de estímulos e reforços positivos ou negativos (Lima, Duarte, Araujo, & Paiva, 2014).

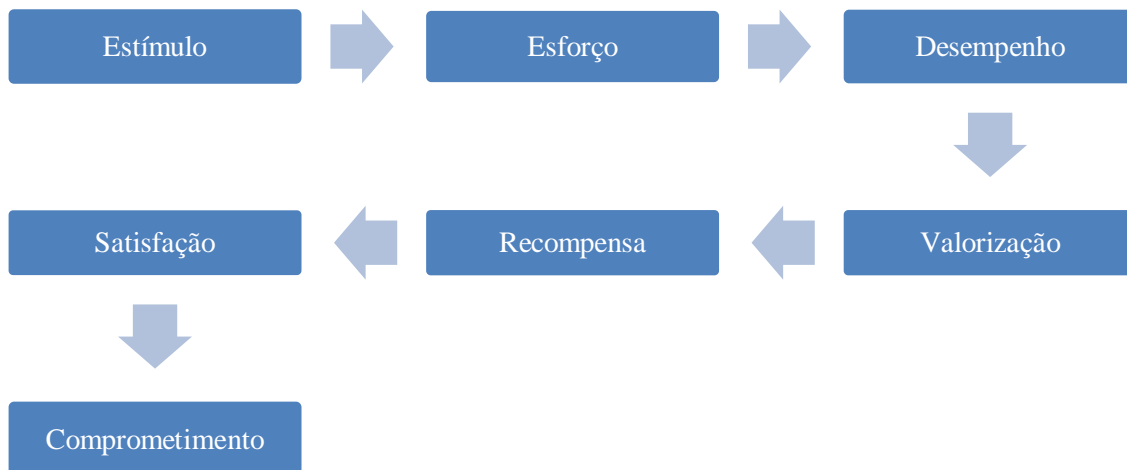
O ciclo motivacional tem como objetivo a satisfação de uma necessidade. Quando surge uma necessidade, há uma quebra no estado de equilíbrio do indivíduo, causando um estado de tensão, desconforto, insatisfação e desequilíbrio. Esse estado leva-o a um comportamento ou ação capaz de contrariar esse desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela leva-o ao estado de equilíbrio (Rocha & Oliveira, 2002). Aplicando o conceito de ciclo motivacional às empresas, pode afirmar-se que quanto maior a motivação dos colaboradores maior o esforço comportamental que irão aplicar no seu dia a dia de trabalho, levando à satisfação da necessidade, à redução da tensão inicial e a um novo estado de equilíbrio (figura 7) (Chiavenato, 1999; Rocha & Oliveira, 2002).



**Figura 7 – Ciclo Motivacional**  
(Adaptado de: Chiavenato, 1999)

O processo de motivação dentro da empresa está organizado em diferentes etapas (figura 8). A empresa que consegue aplicar valor em cada etapa poderá conseguir motivar os seus colaboradores de uma forma muito mais eficaz (Rocha & Oliveira, 2002). Contudo, este processo tem elevada complexidade de implementação. Bekin (1995) propõe 10 instrumentos relevantes para o implementar:

1. Prioridade à motivação do grupo de trabalho, desenvolvendo a parceria, a cooperação e a lealdade;
2. Valorização do indivíduo dentro do grupo;
3. Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
4. Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
5. Recompensas e prémios dirigidos ao grupo para que todos beneficiem dos resultados positivos;
6. Criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
7. Envolvimento dos funcionários no planeamento e na tomada de decisões;
8. Estímulo à iniciativa e atitude criativa;
9. Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
10. Remuneração adequada.



**Figura 8** – Processo de Motivação dentro da Empresa  
(Adaptado de: Bekin, 1995)

Apresentam-se de seguida as principais categorias segundo as quais se podem classificar as teorias motivacionais (tabelas 8 e 9). Na primeira tabela são apresentadas as teorias endógenas que dizem respeito às motivações pessoais e na segunda tabela são referidas as teorias exógenas, relacionadas com os aspetos motivadores no trabalho, importantes na valorização e estímulo da pessoa na organização (Tamayo & Paschoal, 2003).

**Tabela 8** – Teorias Endógenas da Motivação na Empresa  
(Adaptado de: Tamayo & Paschoal, 2003)

Teorias Endógenas	Pressuposto Fundamental
<b>Atividade/Energia</b>	Processos internos (estados fisiológicos e afetivos) influenciam o impacto das condições de trabalho sobre o desempenho.
<b>Expectativas</b>	As pessoas são motivadas a trabalhar quando acreditam que serão capazes de obter e realizar os seus objetivos.
<b>Igualdade</b>	As pessoas são motivadas pela necessidade de receber um tratamento imparcial.
<b>Atitude</b>	Indivíduos com atitudes favoráveis ao seu trabalho e à sua organização serão mais motivados na execução das suas tarefas.
<b>Intenções/Metas</b>	O desempenho individual é determinado por metas pessoais.
<b>Atribuição e Autoestima</b>	A motivação é maior quando as causas do desempenho são percebidas como sendo estáveis e a autoestima do indivíduo é elevada.

**Tabela 9 – Teorias Exógenas da Motivação na Empresa**  
(Adaptado de: Tamayo & Paschoal, 2003)

Teorias Exógenas	Pressuposto Fundamental
<b>Motivos/ Necessidades</b>	As pessoas possuem tendências inatas ou adquiridas de procurar certos estímulos e evitar outros.
<b>Incentivos/ Recompensas</b>	Características da situação do trabalho levam o trabalhador a associar determinadas formas de comportamento com a recompensa recebida.
<b>Reforço</b>	As pessoas são motivadas a trabalhar bem quando o bom desempenho é seguido de consequências positivas.
<b>Metas/Objetivos</b>	As pessoas apresentam melhor desempenho quando as metas são desafiadoras, específicas e atraentes.
<b>Recursos Materiais</b>	Condições de trabalho que facilitam o cumprimento de metas são fonte de motivação.
<b>Grupo e Fatores Sociais</b>	As pessoas apresentam melhor desempenho quando a organização e os colegas facilitam a execução do trabalho e reconhecem o bom desempenho.
<b>Sistema Sociotécnico</b>	A motivação aumenta quando, no sistema de trabalho, existe harmonia nas condições de funcionamento pessoal, social e técnico.

### 2.3. OS RECURSOS HUMANOS

Uma das ferramentas para aumentar a motivação é a utilização adequada dos **recursos humanos** na execução dos objetivos definidos pela direção sendo que, cada vez mais, está reconhecido o papel que este departamento tem na gestão de uma organização (Sekiou, et al., 2001). Um dos seus principais objetivos é o de potenciar quer as relações interpessoais, quer a relação dos trabalhadores com os seus cargos, na medida em que a satisfação dos objetivos pessoais contribuirá também para se alcançar os objetivos da empresa (Sousa, 1990).

A área dos recursos humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar numa das principais áreas dentro da organização. Até há pouco tempo, em muitas empresas, o departamento de recursos humanos atuava de forma mecânica, na qual a visão sobre o empregado recaía sobre a obediência e a execução de tarefas, e ao chefe cabia o controlo de tudo o que acontecia dentro da empresa. Hoje o cenário é diferente: os empregados são tidos como colaboradores, e os chefes como gestores. Focando-se cada vez mais nas relações pessoais e no indivíduo, as organizações têm constatado a necessidade de um clima organizacional positivo para conseguirem um

bom desempenho por parte dos seus colaboradores e, assim, ser possível alcançar e desenvolver os objetivos definidos (Lima, Duarte, Araujo, & Paiva, 2014).

No cenário competitivo atual, é fundamental que o comportamento organizacional adote uma abordagem estratégica, baseando-se na premissa de que o alicerce das vantagens competitivas de uma organização é representado pelas pessoas. É nisso que acreditam Colella, Hitt e Miller (2007, p. 5), ao afirmarem que “uma organização pode apresentar produtos e serviços de qualidade excepcionalmente elevada, um excelente nível de prestação de serviços ao consumidor (...), porém todos eles representam produtos das competências das pessoas dentro da organização – o seu capital humano. Se forem organizados e administrados de maneira eficaz, o conhecimento e as competências das pessoas na organização conduzem a uma vantagem competitiva sustentável e a um sucesso financeiro de longo prazo”. Bohlander, Snell & Sherman (2005) afirmam que o capital humano é intangível e não pode ser gerido da mesma forma que as empresas gerem os seus negócios. Uma das razões para isso suceder é que são os colaboradores, e não as empresas, os detentores do capital humano. Luz (2001) refere que o clima organizacional reflete o grau de satisfação (material e emocional) das pessoas no seu trabalho, e que o grau de satisfação influencia a produtividade do colaborador e, conseqüentemente, da empresa. Moscovici (1997) menciona que a forma de lidar com as diferenças individuais dos colaboradores na empresa tem uma forte influência sobre todo o “grupo”, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal, comportamento organizacional e produtividade.

De acordo com Phillips, Myhill e McDonough (2008), existem cinco tipos de necessidades que os colaboradores podem ter na sua vida profissional e que devem ser tidas em conta pelos gestores, com o objetivo de garantir um aumento da satisfação destes e logo um aumento da produtividade:

1. Necessidades de ganhos → Aumento nos lucros ou diminuição nos custos;
2. Necessidades de negócios → Estabelece ganho potencial;
3. Necessidades de desempenho → Desempenho específico do colaborador que ultrapasse as expectativas;
4. Necessidades de aprendizagem → Entender o processo, o procedimento ou a política;
5. Necessidades de preferência → Como, onde e quando um determinado acontecimento será realizado.

## 2.4. O MARKETING, A COMUNICAÇÃO E O *ENDOMARKETING*

Vivemos numa era de globalização, onde a comunicação ganha importância acrescida pelo facto de toda a informação estar cada vez mais acessível “à distância de um clique” e não ser possível impedir a sua circulação. Pessoas mais informadas tornam-se também mais exigentes pelo que é cada vez mais importante que as empresas demonstrem aos seus públicos-alvo outras preocupações para além do lucro, nomeadamente com a qualidade dos bens ou serviços fornecidos e também, por exemplo, preocupações com a sustentabilidade ambiental (Beirão, et al., 2008).

Nas últimas décadas o grande foco das empresas passou a ser o consumidor em detrimento das necessidades do mercado, considerando-se que é este que influencia as decisões tomadas para conduzir o negócio o que, em última análise, significa ser o consumidor que comanda a organização (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2011). Com esta nova perspetiva sobre a forma como a empresa aborda o seu negócio, o marketing (enquanto ferramenta que visa tornar os produtos e serviços atrativos e comunicar a sua disponibilidade a potenciais consumidores), ganhou cada vez mais importância e tornou-se numa estratégia fundamental para o sucesso das organizações. Sendo o objetivo principal de uma empresa a satisfação das necessidades de um conjunto de pessoas com características semelhantes, é necessário utilizar uma diversidade de variáveis que constituem o designado **marketing-mix** (Isidoro, Simões, Saldanha, & Caetano, 2013; Kolb, 2005). Esta designação, criada por E. Jerome McCarthy (autor norte-americano do livro “*Four P’s*”) e que foi, mais tarde, difundida por Philip Kotler, desenvolve-se através de quatro áreas fundamentais: decisões de produto (*Product*), decisões de preço (*Price*), decisões de comunicação (*Promotion*) e decisões de lugar (*Place*) (Isidoro, Simões, Saldanha, & Caetano, 2013).

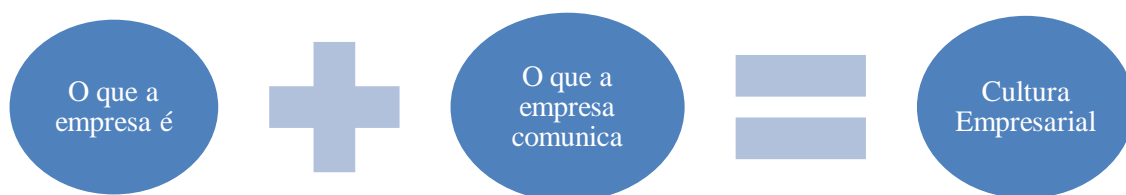
De entre os quatro pilares do marketing-mix, a **comunicação** é muito relevante e pode ser definida como o mecanismo através do qual se criam e desenvolvem as relações humanas (Caetano, Cruz, Portugal, Diniz, & Matos, 2011). Torna-se cada vez mais importante atribuir especial atenção à comunicação, tendo em conta que os problemas relacionados com os recursos humanos são ainda um desafio para muitas organizações. Assim, quanto melhor for a comunicação, maior será a probabilidade de se estabelecer uma boa colaboração entre os dirigentes e os dirigidos (Sekiou, et al.,



2001). É nas decisões de comunicação que se definem as estratégias necessárias para promover os produtos ou serviços, utilizando técnicas como a publicidade e as relações públicas, com o objetivo de valorizar e atrair os intervenientes da organização, tanto internos como externos, a participarem na ação (Isidoro, Simões, Saldanha, & Caetano, 2013).

Ainda neste âmbito, pode definir-se **comunicação empresarial** como o conjunto de atividades, ações, estratégias e processos utilizados para reforçar a imagem da empresa junto dos seus públicos-alvo, através de mensagens claras e perfeitamente adaptadas (Beirão, et al., 2008). O grande objetivo deste tipo de comunicação é estabelecer relações de qualidade entre as instituições e a comunidade com que se relaciona, transmitindo assim a identidade e os valores da organização (Isidoro, Simões, Saldanha, & Caetano, 2013). É pois importante que as empresas, através de ações de comunicação, transmitam aos seus públicos-alvo a sua **imagem institucional**, que se pode definir como a representação da perceção que os indivíduos têm sobre essa empresa (Beirão, et al., 2008). É exatamente nesta necessidade de transmitir a imagem corporativa que a empresa pretende que seja percecionada pelos seus consumidores, que o papel de **relações públicas** se revela de extrema importância. A sua principal função é estabelecer relações recíprocas de conhecimento e confiança entre a empresa e os seus públicos, com o objetivo de formar opiniões favoráveis (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2011). Considerando que, no seio de uma empresa, podemos ter dois tipos de **clientes**, os **internos** e os **externos**, torna-se importante adaptar a comunicação de forma continuada, tendo como principal objetivo a sua identificação com a missão, valores e objetivos da empresa (Beirão, et al., 2008). Para os clientes internos pode considerar-se a existência de **comunicação interna**, resultante das atividades que se realizam dentro da empresa, de forma a garantir boas relações entre os colaboradores, por intermédio de mensagens e promovendo o trabalho em equipa em prol dos objetivos da empresa. Já para os clientes externos, em que o objetivo é estimular as relações externas projetando a imagem corporativa da instituição, pode considerar-se a existência de uma **comunicação externa** (Isidoro, Simões, Saldanha, & Caetano, 2013).

A **cultura organizacional** forma-se a partir das decisões e ações da organização e da comunicação que se faz de tudo o que está relacionado com a empresa (figura 9). Se estas decisões e ações forem positivas forma-se uma cultura de competência e profissionalismo; se forem negativas ou a comunicação for fraca, cria-se uma cultura desagregada e incapaz de atingir os objetivos que a empresa pretende alcançar e ver satisfeitos (Xavier, 2006).



*Figura 9 – A Identidade, a Imagem da Empresa e a sua Cultura  
(Adaptado de: Xavier, 2006)*

Se a organização tem uma cultura sólida, a comunicação deve acompanhar essa imagem, reforçando os seus valores fundamentais. Se, eventualmente, existirem falhas de comunicação dentro da empresa estas podem fazer com que haja uma desarmonia entre aquilo que a organização é e o que parece ser, e isso pode comprometer a perceção da cultura empresarial (Xavier, 2006). “A comunicação é um fator canalizador de envolvimento e empenhamento dos colaboradores com a empresa” (Bekin, 2002, p. 44). Esta afirmação permite deduzir que, à medida que os colaboradores compreendem a importância das suas funções, tornam-se mais envolvidos e interessados no que acontece na “sua” empresa, sentindo-se corresponsáveis pelo sucesso da mesma (Bekin, 2002). Segundo esta abordagem, os colaboradores internos são tratados como clientes, possuidores de necessidades, que devem ser identificadas e supridas. Uma estratégia que tem sido aplicada com esta finalidade é a utilização do marketing junto do público interno da organização, ou seja, o **endomarketing** (Lima, Duarte, Araujo, & Paiva, 2014).

É importante clarificar que o *endomarketing* se diferencia da comunicação interna. Segundo Kunsch (2003, p. 155), a comunicação interna caracteriza-se por ser “... um setor planeado, (...) que viabiliza toda a interação possível entre a organização e os seus colaboradores” e ocorre paralelamente à circulação “normal” da comunicação, dita menos formal, que está presente em toda a organização permitindo o seu pleno funcionamento (Kunsch, 2003). Por outro lado, e de acordo com Bekin (2004, p. 47), o *endomarketing* visa “... facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, a sua imagem e o seu valor de mercado”. Pode dizer-se que é um modelo de gestão de pessoas que usa conceitos e técnicas de marketing (França, 2008).

Em resumo, e tendo em conta o que foi dito anteriormente, a comunicação é importante para melhorar a *performance* da empresa, tanto externa como internamente. Pode definir-se *performance* como uma atuação, desempenho, realização ou proeza (Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico, 2016). A *performance* é bastante abrangente e são utilizados diversos indicadores para mensurá-la, de onde se pode destacar o ROI (*return on investment*), o ROE (*return on equity*) e o *market share* da empresa, comparados com os das empresas suas concorrentes (Cunha & Zwicker, 2009).

## CAPÍTULO III – EVENTOS CORPORATIVOS: DOS CONCEITOS AOS PROCESSOS

### 3.1. OS EVENTOS

Pode definir-se **evento**, como “... um acontecimento planeado que tem lugar numa determinada data, num local pré-definido e numa hora previamente anunciada.” (Isidoro, Simões, Saldanha, & Caetano, 2013). Os eventos produzem valor tanto para a audiência, devido ao facto de conseguirem proporcionar-lhe a oportunidade de desfrutar de uma experiência única (Getz, 2008), como também para os patrocinadores, governos, agências de turismo, etc. (Getz, 2005).

A utilização de eventos como estratégia de comunicação não é algo recente. Na verdade, as marcas têm vindo a substituir estratégias centradas em campanhas de publicidade tradicionais por abordagens mais eficazes na captação da atenção do consumidor. O consumidor atual valoriza marcas “abertas”, com as quais é fácil interagir e que ouvem e respondem de forma transparente. Para isso, torna-se necessário estabelecer e influenciar o diálogo com os públicos-alvo da organização (Sousa, 2014). Os eventos são uma das formas utilizadas como estratégia para atingir o público-alvo pois têm a capacidade de movimentar grande número de pessoas motivadas a participar, o que leva a mudanças sociais, económicas e culturais no local onde se realizam (Mattos, 2011).

Com o aumento das expectativas e escolhas dos consumidores, tornou-se importante adotar uma abordagem inovadora, tanto na gestão como na comunicação dos eventos, cujo sucesso se constitui como uma eficiente ferramenta de gestão pelo impacto positivo que podem trazer para a organização, para os seus parceiros, patrocinadores, clientes e até para a localidade onde se realizam (Isidoro, Simões, Saldanha, & Caetano, 2013; Masterman & Wood, 2006). Atualmente, os eventos são vistos como uma nova forma de “alavancagem” de um negócio, dado que criam, recriam, inovam, reinventam e ganham cada vez mais peso nas estratégias de comunicação das empresas que se querem ligar emocionalmente aos seus públicos-alvo (Melo, 2000; Sousa, 2014). Ajudam tanto no fortalecimento das marcas, como

contribuem para a construção do discurso empresarial, especialmente numa época caracterizada pela globalização e pelo apelo ao consumo (Pereira, 2005).

Nos eventos podem considerar-se quatro segmentos, que são importantes definir para melhor os entender na sua globalidade: a indústria dos eventos, o turismo de eventos, a gestão dos eventos, e o marketing de eventos (e a sua diferenciação do marketing de produtos e serviços). A **indústria dos eventos** é distinta de outras áreas da comunicação não só devido ao seu caráter transitório como também porque, quando um evento é organizado, é tanto para ser “consumido” como experienciado (Masterman & Wood, 2006). Esta indústria começou por ser constituída por empresas muito especializadas em organização de eventos mas, cada vez mais, este serviço começa também a ser prestado por agências de publicidade e de relações públicas (Gómez-Ramírez, 2011). A designação **turismo de eventos** é usada para descrever o desenvolvimento de um destino turístico, utilizando estratégias de marketing que têm como objetivo perceber todo o potencial económico de que esse destino pode beneficiar com a realização de um evento (Getz, 2005). A **gestão de eventos** engloba o planeamento e a produção de todo o tipo de eventos (Getz, 2005), sendo uma área em franca expansão visto que a sua organização faz parte tanto do funcionamento normal das empresas como do próprio quotidiano dos indivíduos (Isidoro, Simões, Saldanha, & Caetano, 2013). Já o **marketing de eventos** entende um evento como uma estratégia de marketing, adotando os conhecimentos desta disciplina e as suas técnicas para os promover e criar valor (Isidoro, Simões, Saldanha, & Caetano, 2013). O marketing de eventos distingue-se do **marketing de produtos e serviços**, não só pela adaptação dos 4 P's tradicionais já referidos (*Product, Price, Promotion e Place*) mas também pela ampliação destes, tendo em consideração que alguns autores consideram o marketing-mix insuficiente para organizar um evento de sucesso (Isidoro, Simões, Saldanha, & Caetano, 2013). Segundo Neto (2000), é uma área do marketing promocional que tem como propósito criar ambientes interativos onde o negócio da organização se junta a potenciais consumidores, promove a marca e, consequentemente, aumenta as vendas. Portanto, ao divulgar uma determinada marca num evento, ela ganha mais notoriedade e desperta nos consumidores o desejo de consumir (Mattos, 2011). Na verdade, cada vez mais os eventos são utilizados como ferramentas de marketing porque apresentam diversos benefícios que potenciam a imagem da empresa. Estes, além de gerarem

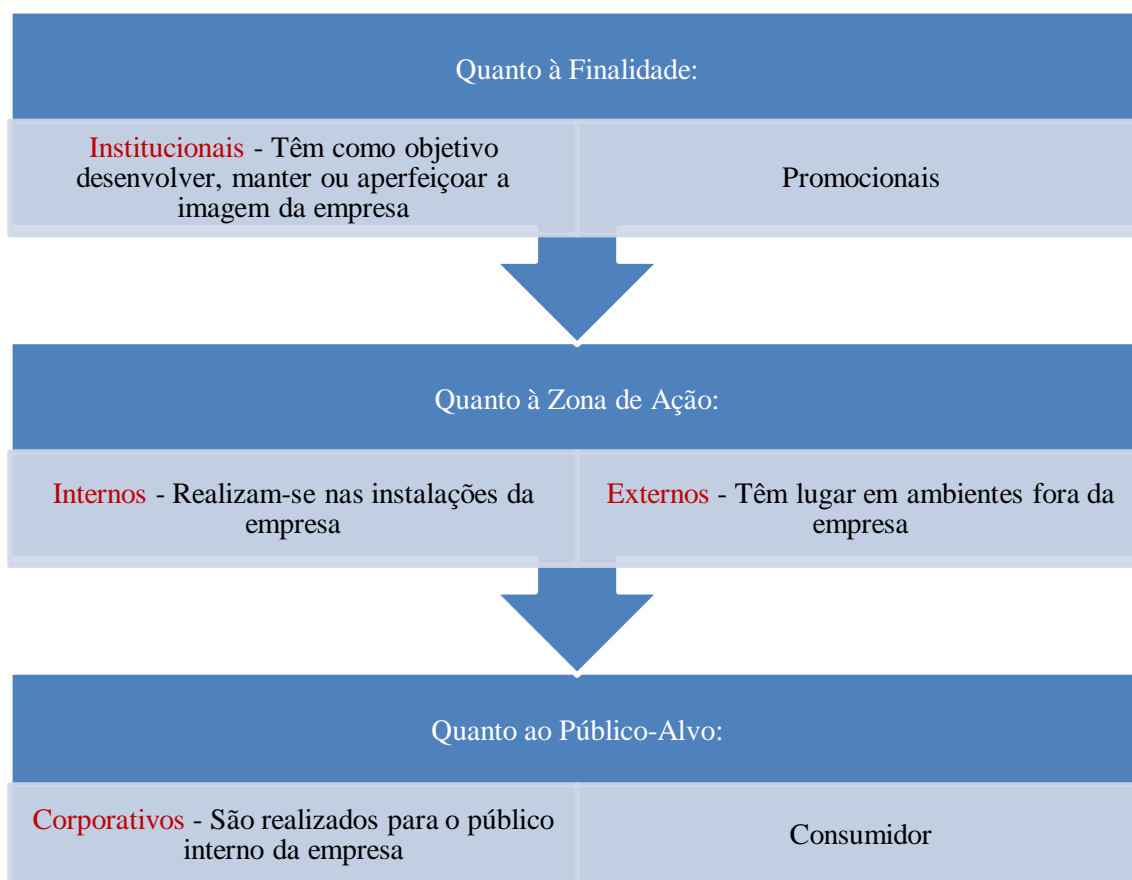
negócios, reforçam a marca das suas empresas e dos seus produtos na mente dos consumidores, o que leva a um aumento das vendas. O evento tem pois o papel de influenciar o comportamento do público, criando vínculos com a marca e, por consequência, com a empresa, dando a esta a possibilidade de conhecer melhor quem são os seus clientes e quais são as suas necessidades e desejos (Mattos, 2011). Apresentam-se na tabela seguinte as variáveis mais importantes do marketing de eventos:

**Tabela 10** – Variáveis do Marketing de Eventos  
(Adaptado de: Isidoro, Simões, Saldanha, & Caetano, 2013)

Variáveis	Descrição	Exemplos
<b>Produto (Product)</b>	Características do Evento	Localização, produção, entretenimento, tema, decoração
	Componentes do Evento	Número de funcionários, grau de formação Qualidade do serviço
	Marca	Importância dada ao nome do evento e significado para os consumidores
	Reputação	Segmento social a que se destina o evento
<b>Preço (Price)</b>	Tempo de Consumo	Valor da entrada
	Preço Promocional	Preços especiais para determinado público-alvo
<b>Comunicação (Promotion)</b>	Publicidade	Mix-Promocional
	Promoção de Vendas	
	Folhetos e Brochuras	
	Venda Pessoal	
<b>Distribuição (Place)</b>	Canais de Distribuição	Bilhetes disponíveis através de agência especializada ou internet
<b>Pessoas (People)</b>	Pessoas que colaboram na organização do evento	
<b>Processo (Process)</b>	Método usado para a prestação do serviço ao cliente, devendo ser adaptado às suas necessidades	
<b>Prova Física (Physical Evidence)</b>	Serviços e meios técnicos destinados aos clientes	

No âmbito da abordagem que se pretende nesta dissertação, e tendo em conta a vasta diversidade de tipos de eventos (sendo que, por esse motivo, não seria realista abordá-los a todos), escolheram-se os **eventos corporativos ou empresariais** para protagonistas deste trabalho. Para melhor se compreender onde se englobam os eventos corporativos, apresentam-se na tabela seguinte os três principais critérios com base nos quais os eventos podem ser definidos:

**Tabela 11** – Classificação de Eventos de Acordo com Três Critérios  
(Adaptado de: Pedro, Caetano, Christiani, & Rasquilha, 2012)



### 3.1.1. OS EVENTOS CORPORATIVOS

É importante, em primeiro lugar, definir o que são os **eventos corporativos**, também chamados de **institucionais** ou **empresariais**, e perceber qual a sua importância tanto para a empresa como para os seus colaboradores. Na verdade, em cenários competitivos, é cada vez mais importante a promoção deste tipo de eventos, os quais permitem, para além de um relacionamento *face-to-face*, melhorar a informação e os níveis motivacionais de todos os intervenientes (Ferreira & Wada, 2010).

Os eventos corporativos são organizados para o público interno de uma empresa, tendo como principal objetivo o desenvolvimento, manutenção ou aperfeiçoamento da sua imagem perante os seus colaboradores, visando mantê-los fiéis e satisfeitos (Pedro, Caetano, Christiani, & Rasquilha, 2012). Estes eventos, ao promoverem o envolvimento

de todos os participantes, permitem que estes se sintam parte integrante das decisões da empresa, levando a uma adesão e cumplicidade dos colaboradores, e reforçando o seu compromisso para com a missão, visão e objetivos da organização. Para além disso, e por serem eventos presenciais, apresentam benefícios insubstituíveis no que diz respeito ao relacionamento interpessoal e ao intercâmbio de ideias, fortalecendo a confiança e a construção de relações (Wada & Dorneles, 2011). Para além destas vantagens, e quando bem planeados e organizados, os eventos corporativos promovem a imagem/conceito de uma organização junto do seu público de interesse (Silva, 2013). Muito provavelmente por todos estes fatores, os eventos corporativos são, dentro da indústria dos eventos, os que apresentam uma maior taxa de crescimento (O'Toole & Mikolaitis, 2002).

Para o sucesso destes eventos é também importante que estes se adaptem à **cultura empresarial**. Na verdade, quando se organiza um evento corporativo têm de ser tidos em conta os elementos chave da cultura empresarial, como seja o ambiente, os valores, a missão, os heróis ou mesmo os rituais, os quais permitem ao organizador incorporá-los e criar assim uma ligação com os participantes (O'Toole & Mikolaitis, 2002).

Por falta de informação sobre os benefícios que os eventos corporativos podem ter no fortalecimento da relação da empresa com o seu público interno, o recurso a este tipo de eventos é muitas vezes colocado em segundo plano pelas empresas (Silva, 2013). Na verdade, estes eventos são muitas vezes percecionados de forma deturpada pelas empresas, sendo que estas se focam mais no como e onde realizar o evento e quem convidar para o mesmo, ao invés de se centrarem na estratégia, ou seja, na finalidade e nos ganhos que a realização do mesmo pode proporcionar tanto à empresa como aos seus colaboradores (Martins, 2010).

Um organizador de eventos deve ter as seguintes características, essenciais para um bom desempenho da sua função e para o sucesso do seu trabalho:



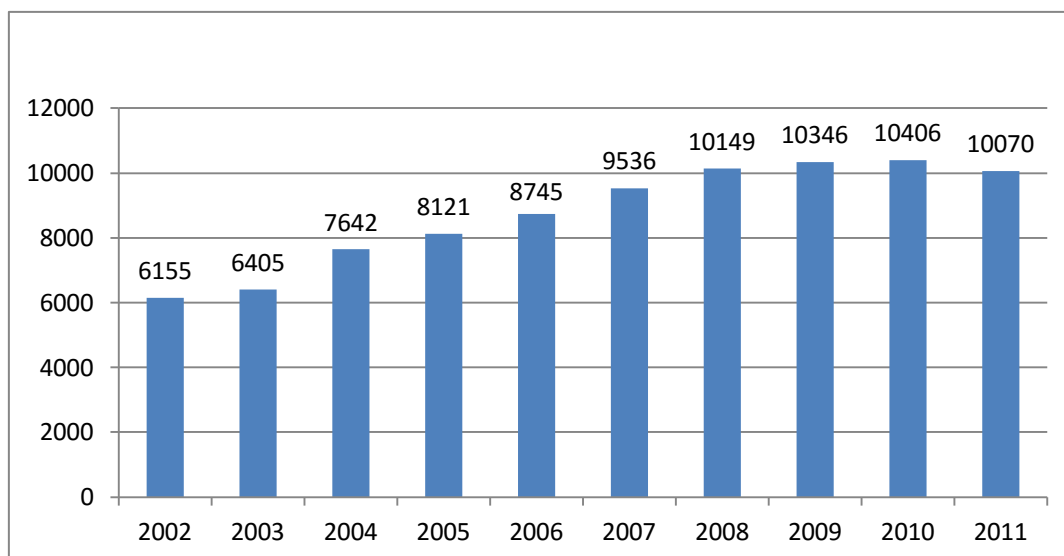
**Figura 10** – Características de um Organizador de Eventos  
(Adaptado de: Canton, 1997)

Ser Criativo e Inteligente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para a elaboração das suas propostas deve utilizar as estratégias mais atuais e modernas de comunicação e marketing</li> </ul>
Possuir visão técnica da sua empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem uma equipa de apoio coesa e eficiente</li> </ul>
Ser Seguro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gera confiança nos seus clientes e funcionários</li> </ul>
Ser Disciplinado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeita prazos, orçamentos e reuniões</li> </ul>
Ser Flexível	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceita sugestões e adequa as propostas quando necessário</li> </ul>
Ser Realista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percebe os limites e as opções e consegue usá-las sabiamente</li> </ul>
Ser Paciente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem autocontrolo e serenidade</li> </ul>

### 3.1.2. ALGUNS NÚMEROS SOBRE EVENTOS

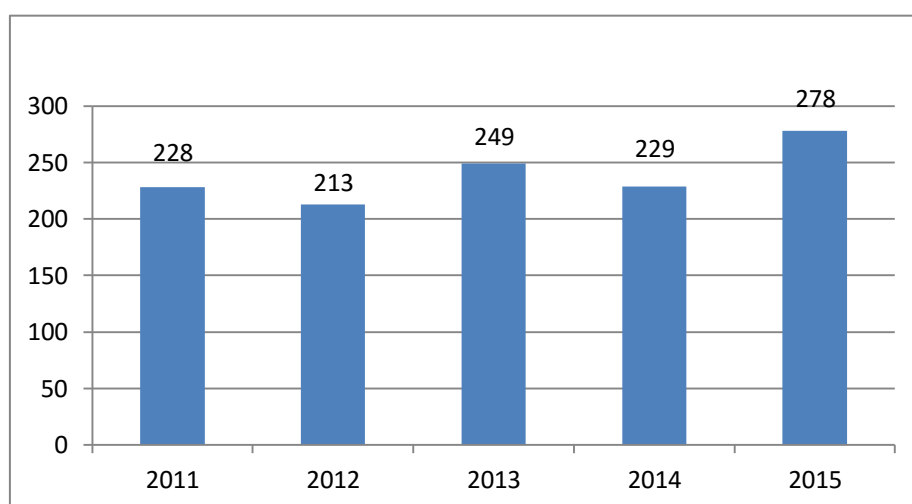
Como já referido, o mercado dos eventos, nomeadamente dos corporativos, tem tido uma evolução significativa nos últimos anos. Apresentam-se em seguida alguns indicadores da evolução deste setor.

Entre 2002 e 2011, o número de eventos corporativos registados na base de dados da *International Congress and Convention Association* (ICCA) relativos ao mercado mundial, passou de 6.155 para 10.070, o que significa um aumento de cerca de 61% de eventos em 10 anos (gráfico 2). Grande parte deste crescimento deve-se ao aumento da força do mercado e do investimento em investigação nesta área, o que levou ao desenvolvimento deste setor (ICCA Statistics Report 2002-2011 - Public abstract, 2012):



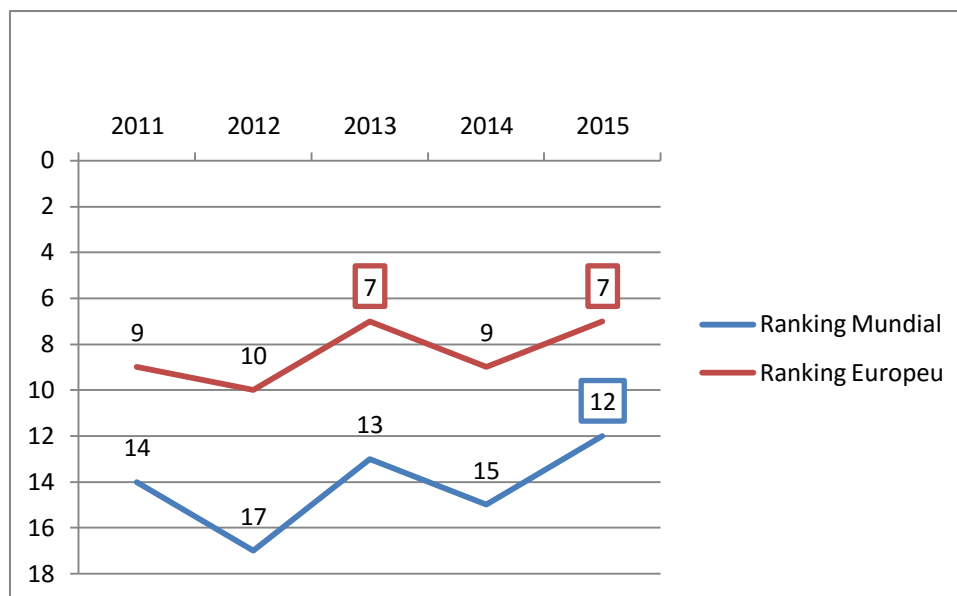
**Gráfico 2** – Evolução do Número de Eventos Corporativos a nível Mundial entre 2002 e 2011  
(Adaptado de: ICCA Statistics Report 2002-2011 - Public abstract, 2012)

Relativamente ao mercado de eventos corporativos em Portugal, apresentam-se de seguida dois gráficos que pretendem mostrar a evolução deste setor no nosso país e a evolução comparativa com outros países do mundo. Assim, nos últimos 5 anos (2011-2015), verificou-se um crescimento moderado do número de eventos realizados em Portugal, apesar de este não ter sido constante, sendo que em 2015 se registou o maior número de eventos corporativos dos últimos 5 anos.



**Gráfico 3** – Evolução do Número de Eventos Corporativos em Portugal entre 2011 e 2015  
(Adaptado de: ICCA 2011 Statistics, 2012; ICCA 2012 Statistics, 2013; ICCA Statistics Report 2013 - Public Abstract, 2014; ICCA Statistics Report 2014 - Public Abstract, 2015; Public Abstract of the ICCA Statistics Report 2015, 2016)

Relativamente às posições que Portugal assumiu tanto no Ranking Mundial como Europeu, pode destacar-se, a nível mundial, a 12ª posição no ano de 2015 e a nível europeu a 7ª posição nos anos 2013 e 2015.



**Gráfico 4** – Evolução da Posição de Portugal no Ranking Mundial e Europeu do Mercado dos Eventos Corporativos entre 2011 e 2015

(Adaptado de: ICCA 2011 Statistics, 2012; ICCA 2012 Statistics, 2013; ICCA Statistics Report 2013 - Public Abstract, 2014; ICCA Statistics Report 2014 - Public Abstract, 2015; Public Abstract of the ICCA Statistics Report 2015, 2016)

### 3.2. PLANEAMENTO, ESTRATÉGIA E CONCEÇÃO DA PROPOSTA

Para ser mais fácil compreender o âmbito deste subcapítulo, apresentam-se de seguida alguns conceitos importantes (Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico, 2016):

- 1. Planeamento** → Ato ou efeito de planear; preparação de decisões para alcançar objetivos específicos tendo como finalidade melhorar o uso e gestão dos recursos bem como a qualidade dos ambientes naturais e sociais; Função ou serviço de preparação do trabalho.

2. **Estratégia** → Conjunto dos meios e planos para atingir um fim.
  - a. **Estratégia Empresarial** → Conjunto das ações que definem os rumos possíveis a seguir no futuro, consoante as circunstâncias com que a empresa se vai defrontar. A estratégia surge como uma necessidade permanente da empresa face à existência de concorrência que a coloca perante o risco de perder a sua posição no mercado.
3. **Conceção** → Perceção; Maneira de conceber ou julgar algo; Criação de um projeto ou de um plano originais; Elaboração.
4. **Proposta** → Aquilo que se propõe ou sugere; Condição que se apresenta para chegar a um acordo; Aquilo que se oferece em troca de algo; Projeto.

Definidos alguns conceitos base para a análise de algumas temáticas propostas, pode avançar-se para o âmbito desta dissertação, os eventos corporativos.

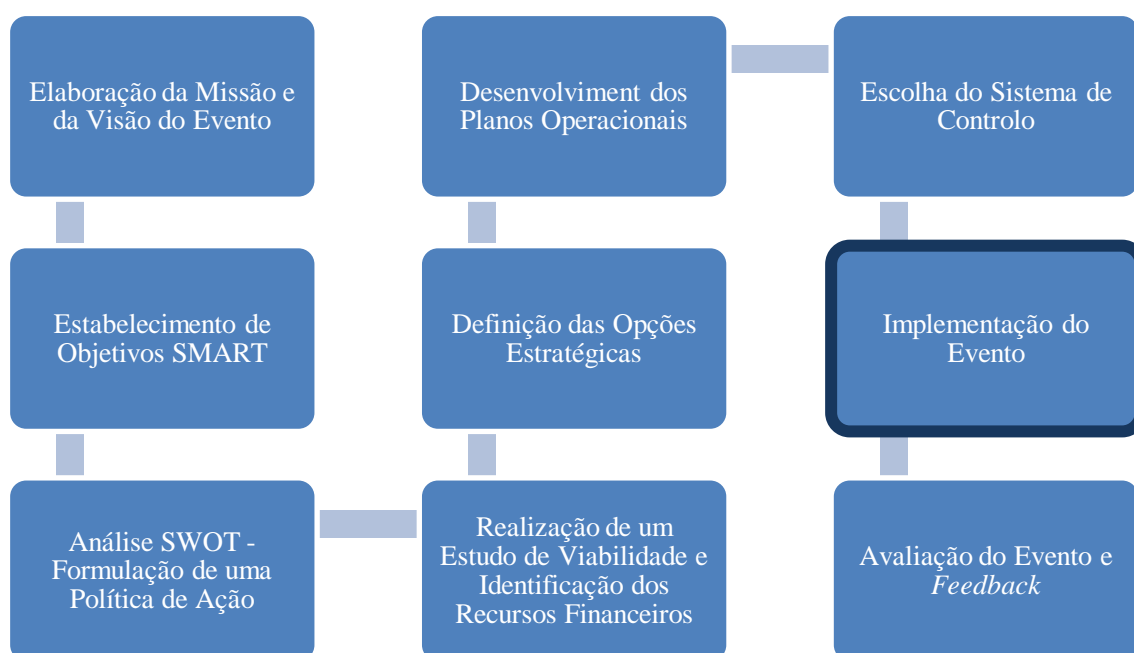
Para organizar um evento de sucesso, o gestor de eventos precisa de avaliar os recursos que a sua empresa cliente tem à disposição, bem como os objetivos que se pretendem alcançar (Paule-Koba, 2015). É fundamental que o evento cause impacto, sendo por isso necessário que o organizador seja criativo, mas é também fundamental que este faça uma adequada promoção e divulgação do mesmo (Pedro, Caetano, Christiani, & Rasquilha, 2012). A criatividade é pois crucial para permitir que o evento corresponda às necessidades, paixões, interesses e desejos dos consumidores, permitindo que este alcance o sucesso esperado pela empresa cliente (Sousa, 2015).

Para um bom planeamento de um evento o gestor tem de, em primeiro lugar, definir com clareza os seus objetivos. Segundo Meirelles (1999) estes são fatores essenciais para criar e divulgar o conceito e a imagem da organização, pessoa ou produto. Portanto, é fundamental que os objetivos sejam claros e estejam bem estabelecidos para ser possível ter sucesso na construção do planeamento do evento (Mattos, 2011). O objetivo do **planeamento estratégico de eventos** é definir os meios mais indicados para que se atinjam os fins previamente definidos. De acordo com Pedro, *et al.* (2012), o planeamento estratégico engloba as seguintes etapas fundamentais (figura 11):

1. Definição da Missão/Visão;
2. Definição de objetivos SMART [*Specific* (específicos), *Measurable* (mensuráveis), *Agreedable* (aprováveis), *Realistic* (realísticos) e *Time specific* (delimitados no tempo)];
3. Análise da situação (Análise SWOT) [*Strengths* (pontos fortes) e *Weaknesses* (pontos fracos), que constituem a análise ao ambiente interno da empresa e as *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), que constituem a análise ao meio externo];
4. Verificar e analisar o orçamento disponível;
5. Identificação de opções estratégicas que permitam levar a cabo a missão e objetivos definidos, aproveitando as forças, minimizando as fragilidades, evitando ameaças e tirando proveito das oportunidades identificadas:
  - a. Estratégia de Crescimento: exprime-se na vontade de superar eventos realizados anteriormente;
  - b. Estratégia de Consolidação: traduz-se na manutenção do número de espectadores;
  - c. Estratégia de Contenção: passa pela redução da escala do evento;
  - d. Estratégia de Combinação: agrega elementos de outras estratégias genéricas, ou seja, a organização pode limitar alguns aspetos do evento, que não têm tanto interesse para o público-alvo, ao mesmo tempo que amplia outros;
6. Escolha das estratégias, com base em três critérios:
  - a. Adequação: as estratégias devem ser coerentes;
  - b. Aceitação: as estratégias devem ser escolhidas com o intuito de alcançar os objetivos do evento;
  - c. Viabilidade: a estratégia escolhida deve ser viável e funcionar na prática, tendo em conta os recursos e tempo disponíveis;
7. Desenvolvimento de planos operacionais e sistemas de controlo: Definir o tema, o público-alvo, a(s) data(s), o(s) horário(s), o local, a disposição das salas ou dos ambientes, contratar serviços a terceiros (ex.: *catering*, equipamentos, rececionistas, transporte, serviço de filmagem e fotografia, decoração, etc.), elaborar o programa e o conteúdo do evento, elaborar e enviar convites, desenvolver material promocional, definir passatempos e/ou outras atrações, definir mecanismos para a divulgação do evento, preparar o sistema de registo de visitantes, preparar formulários de controlo e questionários de avaliação, etc.;

8. Avaliação do evento e *feedback*: Os eventos devem ser alvo de um processo de avaliação criterioso, o qual deve ser pensado e desenvolvido para ser posto em prática quer no final, quer durante a sua realização, sendo depois a sua avaliação fundamental para um melhor planeamento de eventos futuros.

Para melhor esquematizar o que foi dito, apresenta-se de seguida um resumo das etapas do planeamento de eventos:



**Figura 11** – Etapas do Planeamento de Eventos  
(Fonte: O Próprio)

A **gestão estratégica de eventos** pode ser realizada essencialmente de duas formas. Uma, é a gestão do evento pelas áreas funcionais da organização, como por exemplo o marketing, finanças, recursos humanos, informática, etc. A outra, ocorre através da gestão de projetos onde cada evento é considerado como um projeto que, segundo Kerzner (2002), pode definir-se como um empreendimento com um objetivo bem definido, que consome recursos e atua sob pressões de prazos, custos e qualidade. A organização de eventos utilizando esta abordagem torna-se assim uma questão estratégica (Gaj, 2002). Um evento corporativo deve pois ser entendido como um empreendimento, ou seja, um negócio que necessita de ser gerido com eficácia e eficiência (Neto, 2004).

### 3.2.1. CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO EM EVENTOS

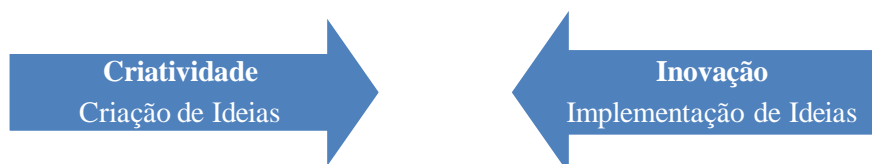
Pode definir-se **criatividade** como o ato de transformar ideias novas e imaginativas em realidade, sendo que tal envolve dois processos: o pensamento e a produção. A implementação ou a produção dessa ideia é chamada de **inovação**. Cada vez mais os eventos exigem a adoção de uma gestão estratégica, tornando-se essencial para as organizações especializadas na prestação deste serviço aplicar ferramentas que lhes permitam ser competitivas a longo prazo, utilizando a criatividade e a inovação para conseguirem diferenciar-se da sua concorrência, garantir o sucesso das suas organizações e, em última instância, dos eventos em si (Gómez-Ramírez, 2011).

A "criatividade em eventos" é difícil de medir, difícil de descobrir e muitas vezes difícil de definir. Para algo que não é um objeto tangível, a criatividade é muito poderosa nesta indústria, tendo em conta que muitos organizadores de eventos se sentem limitados por ela, mas também perdidos quando não a possuem.

O que distingue as empresas inovadoras das restantes é a capacidade que estas têm de valorizar o potencial e o conhecimento de seus colaboradores, transformando-os em competitividade empresarial. A empresa inovadora considera cada trabalhador importante e tem com ele um compromisso de longo prazo, gerando de certa forma um ambiente de estabilidade e lealdade à organização (Volpato & Cimbalista, 2002).

A criatividade é fundamental para o planeamento de eventos tendo em conta que os seus organizadores querem ser lembrados por conseguirem integrar a originalidade e a imaginação nos seus projetos, embora muitas vezes existam limites à criatividade, nomeadamente orçamentais. Na verdade, estando as empresas condicionadas pelo orçamento, a importância da criatividade e da contenção de gastos no segmento dos eventos corporativos é fundamental. A inovação é construída com base em ideias criativas e a inovação organizacional é a implementação bem-sucedida dessas ideias na organização. Neste sentido, as ideias criativas podem ser desde ideias para novos produtos, processos ou serviços, de acordo com a missão e objetivos da organização, até ideias de novos procedimentos e políticas dentro da própria organização (Amabile, 1988). Em conjunto, criatividade e inovação são essenciais para um gestor de eventos pois são elas que vão permitir que este se diferencie da sua

concorrência. Na verdade, qualquer gestor consegue organizar um evento, seja ele bom ou mau, mas um gestor criativo e inovador vai conseguir que o seu evento se destaque dos seus competidores. Este processo de relação entre estes dois conceitos, criatividade e inovação, pode resumir-se no seguinte esquema:



*Figura 12 – Relação entre Criatividade e Inovação*  
(Fonte: O Próprio)

É também fundamental incorporar a tecnologia nos eventos, a qual tem vindo a desempenhar um papel imprescindível na vida do consumidor. É necessário pensar em formas criativas de envolver os clientes e as audiências *online* para aumentar a vida útil dos eventos, ou seja, um evento pode ter uma duração de duas horas, mas é importante perceber como usar a criatividade e a inovação para conseguir estender a sua vida útil e criar *talkability* depois deste acontecer (Laide, 2014).

A todo momento se vivenciam situações onde o poder de ser criativo é solicitado e posto à prova. Essas situações, onde são necessárias respostas criativas aos problemas, apresentam características próprias e diferentes condições a serem enfrentadas para que o processo criativo obtenha êxito (Panizza, 2004). Estrada (1992), destaca cinco etapas fundamentais no processo criativo:

1. **Questionamento:** Percepção do problema;
2. **Acumulação de dados:** Procura por material;
3. **Incubação e Iluminação:** Incubação seria um período silencioso, porém de intensa atividade intelectual que culmina com a iluminação, ou seja, com a manifestação da inspiração;
4. **Elaboração:** A solução para o problema deixa o mundo das ideias para tomar forma real;
5. **Comunicação:** Fase crítica do processo, onde a ideia é apresentada e validada.



### 3.2.2. BRIEFING E PROPOSTAS

Antes de iniciar a fase de planeamento de um evento corporativo é necessário que a empresa cliente estruture um *briefing* com todas as informações e orientações necessárias para que os organizadores tenham a possibilidade de trabalhar eficazmente na sua preparação. Os *briefings* são muitas vezes incompletos e pouco estratégicos, principalmente devido ao facto de serem transmitidos oralmente às agências e não formalizadas por escrito (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2011). Segundo O'Toole & Mikolaitis (2002), um *briefing* deve conter os seguintes tópicos:

- Descrição do evento corporativo e da missão, visão e principais objetivos;
- Papéis e responsabilidades das principais partes;
- Lista dos *stakeholders*, como por exemplo, marketing, recursos humanos, relações públicas, agências governamentais ou patrocinadores;
- Calendário com metas a atingir e como avaliá-las;
- Orçamento com estrutura do fluxo de caixa.

Para uma boa abordagem ao *briefing*, e porque, como referido, este não é muitas vezes suficientemente explícito, o gestor de eventos corporativos deve começar o seu planeamento especificando todos os detalhes de acordo com as fases do processo de planeamento estratégico de eventos explicitadas anteriormente. Nomeadamente, deve ser dada especial atenção à viabilidade do evento, tendo em conta a qualidade desejada e os recursos financeiros e materiais disponíveis (Torkildsen, 1999; Watt, 1998). Após a receção do *briefing*, o organizador do evento parte para a elaboração e entrega da proposta, na qual será dado destaque ao planeamento, com inclusão de cronogramas e orçamentos. As propostas devem ser originais, criativas, inovadoras e viáveis. Considerando que o primeiro passo para a elaboração de uma proposta é a análise do pedido do cliente (o *briefing*), não pode deixar de se referir que essa proposta deverá perseguir a objetividade, atendendo sempre às necessidades apresentadas pelo cliente e procurando soluções que respondam a essas necessidades. Se estes objetivos não forem atendidos, a impressão inicial é a de que a empresa organizadora não entendeu o que o cliente realmente desejava ou necessitava (Canton, 1997).

No desenvolvimento do projeto é importante que o cliente e o gestor de eventos tenham uma relação próxima, que possibilite uma comunicação aberta e que permita um envolvimento do cliente em todas as etapas do processo, ou seja, desde a criação do conceito à sua implementação no evento. Esta opinião é defendida por Rui Batista, diretor de eventos na Up Partner, que refere: “Devido à dinâmica de trabalho atual, nem sempre é possível ter o cliente envolvido nos processos criativos. Pessoalmente tenho imensa pena que tal aconteça, pois acho que ter um cliente a participar ativamente com a agência proporciona ganhos de tempo.” Vem no mesmo sentido a posição assumida por Manuel Roque, CEO na empresa Pitch, ao referir que “O envolvimento do cliente tem que ser total na passagem de um *briefing* bem elaborado.” Também Vasco Pereira, CEO da Evoke It, afirma: “O cliente está envolvido ao máximo (...). A ação terá de espelhar os valores de cada marca. Para isso, gostamos de o envolver na nossa linha de criação e de produção” (Sousa, 2015).

### 3.3. COMUNICAÇÃO, COMERCIALIZAÇÃO E VENDA DA PROPOSTA

Podem considerar-se diversas técnicas e meios relativamente à comunicação/divulgação de um evento, as quais devem estar em concordância com a natureza das mensagens a transmitir e com as características do público-alvo. Entre elas destacam-se:

***Tabela 12 – Técnicas de Divulgação de Eventos***  
(Adaptado de Pedro, Caetano, Christiani, & Rasquilha, 2012)

Técnica	Meio
Publicidade	Televisão
	Rádio
	Jornais e Revistas
	<i>Outdoors</i>
	Folhetos
Relações Públicas	Televisão
	Revistas ou jornais especializados
Marketing Direto	Correio, telefone ou <i>email</i>
	Internet

Tecnicamente, um evento é um processo de **venda** comercial ou institucional e a sua comunicação constitui-se como o principal objetivo da sua existência. Deve ter-se em consideração, como já foi dito anteriormente, a definição das mensagens e dos meios de comunicação através dos quais o público-alvo será informado e motivado (Canton, 1997).

Pode definir-se venda como uma ação em que as empresas vão “oferecer” produtos e serviços a clientes. As **técnicas de vendas** vêm contribuir para o sucesso desta ação, permitindo gerar diferenciação da empresa perante os seus concorrentes e atrair e fidelizar clientes, aumentando assim a faturação (Lucena, 2011). Segundo Domingues, Sioni & Mercurio (2012) o processo de vendas divide-se em três etapas denominadas: pré-venda, venda e pós-venda. Os esforços em técnicas de vendas devem ser constantes nas três etapas, pois se uma destas não é realizada adequadamente, perde-se todo o investimento e esforços realizados nas etapas anteriores, podendo mesmo levar ao fracasso da venda.

A venda pessoal é a comunicação verbal direta concebida para explicar como bens, serviços ou ideias de uma empresa atendem às necessidades de um ou mais potenciais clientes. A grande vantagem da venda pessoal é o contacto que se consegue estabelecer entre ambas as partes, o que permite perceber as necessidades e desejos reais dos consumidores e adaptar a mensagem a cada um deles (Domingues, Sioni & Mercurio, 2012).

### 3.3.1. NEGOCIAÇÃO E PROCESSO DE *BIDDING*

Na área dos eventos, como em outras, o custo/preço é um fator importante, muitas vezes determinante, razão pela qual os clientes consultam o mercado solicitando propostas a várias empresas organizadoras de eventos. Surge assim uma fase de negociação e *bidding* que influencia o modo como as empresas organizadoras de eventos funcionam e gerem a sua relação com os clientes.

A **negociação** é um processo de decisão através do qual os intervenientes estabelecem, ou pretendem estabelecer, um acordo por oposição a uma forma de ação

unilateral. O processo de negociação surge quando se verifica uma divergência entre as partes e tem por objetivo final alcançar um acordo com satisfação de todos relativamente aos múltiplos interesses em causa (Carvalho, 2008). Independente do tipo de negociação, é fundamental estabelecer mecanismos que promovam a comunicação eficiente entre ambas as partes, proporcionando maior cooperação durante o processo de negociação e aptidão para tomar decisões e administrar conflitos, aumentando a capacidade de superar os impasses (Paula, Oliveira, & Souza, 2003). Segundo Caetano *et al.* (2011), para existirem condições à realização de uma troca negocial, é necessário que se verifiquem as seguintes condições:

- a) Existência de, pelo menos, duas partes;
- b) Que cada parte seja capaz de comunicar com a outra;
- c) Que cada parte possua algo de valor que interesse à outra parte envolvida;
- d) Ambas as partes tenham a capacidade de entregar e de pagar à outra;
- e) Cada parte é livre de negociar com a outra e de rejeitar os termos do negócio.

Segundo O'Toole & Mikolaitis (2002) o **processo de candidatura** (*bidding process*) pode definir-se como a resposta a um pedido por parte de um cliente. Esta é uma forma comum para uma empresa de eventos angariar novos projetos e/ou clientes. O processo de candidatura tem como principais objetivos a igualdade, transparência e legitimidade (Filho, 1997). Posteriormente, a proposta construída pela empresa organizadora de eventos, vai ser comparada com outras pedidas pelo cliente a diversas empresas. Depois da decisão tomada, estabelece-se um processo de negociação e finalmente procede-se à adjudicação formal do projeto do evento.

No Setor Público, as organizações são obrigadas por lei, salvo raras exceções, a adquirir as suas necessidades de acordo com os procedimentos previstos no Código dos Contratos Públicos (Atualização ao Decreto Lei nº 18/2008 de 29 de janeiro, 2015). O processo de candidatura baseia-se no pedido de propostas para fornecimento de materiais/serviços necessários para o funcionamento da organização. Os orçamentos são posteriormente avaliados e a melhor proposta é escolhida tendo em conta os critérios de adjudicação entre os quais está, com maior ou menor ponderação, o preço. O setor privado não é diferente do setor governamental na procura de obter a aquisição de materiais/serviços de forma economicamente mais vantajosa, embora o processo negocial seja, à partida, menos complexo e burocrático.

## **CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO: EMPRESAS ORGANIZADORAS DE EVENTOS *VERSUS* EMPRESAS CLIENTES**

### **4.1. INTRODUÇÃO**

O estudo empírico realizado teve como principal objetivo perceber quais as metodologias que podem ser utilizadas para apresentar uma proposta de evento corporativo bem como explicitar o processo de compra de um projeto de evento, compreender como funciona a relação entre as duas empresas intervenientes e como pode ser potenciada essa relação. Por outro lado, também se pretendeu verificar quais os fatores que influenciam as relações interpessoais e a motivação dos colaboradores internos e entender em que medida os eventos corporativos levam ao aumento da satisfação dos colaboradores dentro da empresa.

O caso de estudo será baseado na relação entre as empresas organizadoras de eventos e as empresas suas clientes que querem realizar um evento corporativo na sua empresa. Para tal, foram contactadas diversas empresas, quer por recomendação pessoal, quer por pesquisa pessoal, as quais foram depois contactadas por telefone e/ou por *email*. No seu conjunto, apenas 15 empresas se mostraram disponíveis a participar neste estudo pelo que, no total, foram efetuadas 15 entrevistas; sete a empresas organizadoras de eventos corporativos, reconhecidas na área e que contam já com uma vasta experiência neste setor apresentando um *portfólio* vasto e diversificado, e outras sete a empresas suas clientes. Teria sido importante obter informação de um outro tipo de empresas: as que não se incluem em nenhuma das categorias anteriores, mas cuja *expertise* e *know-how* teriam valorizado esta dissertação. Contudo, apenas uma entrevista foi efetuada pois apenas uma empresa respondeu ao repto lançado.

#### 4.2. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Apresentam-se em seguida alguns dados globais das empresas organizadoras de eventos e das empresas clientes que participaram neste estudo (tabelas 13, 14 e 15).

**Tabela 13** – Caracterização das Empresas Organizadoras de Eventos  
(Fonte: O Próprio)

Empresa	Fundação	Sede	Colaboradores*	Volume de Negócios*
<b>UP Partner</b>	2005	Lisboa	39	3.245.066€
<b>Desafio Global</b>	1999	Linda-a-Velha	26	5.064.300€
<b>MUD.Events</b>	2015	Lumiar	Não foi possível obter dados	
<b>Bode Expiatório</b>	2002	Lisboa	2	50.803€
<b>KriaEventos</b>	2000	Lisboa	10	944.242€
<b>Touchgroup Communication &amp; Events</b>	2007	Lisboa	7	714.541€
<b>iMotion</b>	2006	Oeiras	6	1.958.971€
* Dados de 2015				

**Tabela 14** – Caracterização das Empresas Clientes  
(Fonte: O Próprio)

Empresa	Fundação	Sede	Colaboradores	Volume de Negócios*
<b>Galp<sup>1</sup></b>	1999	Lisboa	6.792 (2015 - PT)	2.832.000€
<b>Fidelidade Companhia de Seguros<sup>2</sup></b>	1808	Lisboa	3.208 (2015 - PT)	403 142 481€
<b>EDP<sup>3</sup></b>	1976	Lisboa	6.553 (2016 - PT)	15.516.501€
<b>Jerónimo Martins<sup>4</sup></b>	1792	Lisboa	89.027 (2015)	13.727.000€
<b>Central de Cervejas</b>	1934	Vialonga	639 (2015 - PT)	265.457.532€
<b>EY</b>	1971	Lisboa	375 (2015 - PT)	50.341.234€
<b>Legrand</b>	1981	Carcavelos	145 (2015 - PT)	35.322.318€
<sup>1</sup> Galp Energia (2015); Relatório e Contas 2015 (2016) <sup>2</sup> Fidelidade (2016); Relatório e Contas 2015 (2016) <sup>3</sup> Relatório Intercalar 3º Trimestre 2016 (2016); Relatório e Contas 2015 (2015) <sup>4</sup> Relatório & Contas 2015 (2016); Jerónimo Martins (2015) * Dados de 2015				

Apresentam-se na tabela seguinte os dados globais da empresa que não se considerou em nenhuma das categorias anteriores, mas cuja *expertise* e *know-how* valorizam os dados obtidos.

**Tabela 15** – Caracterização de “Outras” Empresas  
(Fonte: O Próprio)

Empresa	Fundação	Sede	Colaboradores*	Volume de Negócios*
<b>Event Point</b>	2007	Porto	3	60.196€
* Dados de 2015				

#### 4.3. RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Como já anteriormente referido, a informação para este estudo de caso foi recolhida através de entrevistas semiestruturadas, caracterizadas por um formato descontraído e informal, o que permitiu uma aproximação fácil aos entrevistados. Os entrevistados das empresas organizadoras de eventos corporativos caracterizam-se pelo reconhecimento que as suas organizações têm o mercado nacional e/ou internacional. A sua experiência no segmento dos eventos corporativos foi fundamental para que fosse possível abordar vários temas pertinentes para a análise que se pretendia efetuar. Para analisar o ponto de vista de empresas suas clientes, foram solicitadas entrevistas a várias empresas que, pela sua dimensão e potencial económico para a promoção deste tipo de eventos, possibilitaram a recolha de informação pertinente e mais extensa que forneceu dados importantes que permitiram compreender melhor o lado da procura.

#### 4.4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Os resultados vão ser apresentados em três pontos distintos. Em primeiro lugar vão ser apresentados e confrontados os dados recolhidos através das entrevistas semiestruturadas a empresas organizadoras de eventos corporativos e em segundo lugar a informação recolhida junto das empresas clientes. Pretende-se analisar o que foi referido por cada entrevistado e confrontar as opiniões dos mesmos. Por último apresentam-se os dados recolhidos na entrevista da empresa que não foi considerada em nenhuma das outras categorias.

Para uma análise de conteúdo mais eficaz e estruturada, apresentam-se nas tabelas 16, 17 e 18 a comparação das respostas dos entrevistados. De notar que, tendo em conta o tipo de entrevista aplicado, algumas perguntas não foram respondidas.

Relativamente às **empresas organizadoras de eventos**, apresentam-se os principais resultados de acordo com as dimensões, variáveis e indicadores explicitados anteriormente, de modo a permitir uma análise estruturada da informação:

1. Dimensão – Relações Interpessoais e Desempenho:

a. Variável – Comunicação Empresarial:

O indicador Comunicação Interna revela a importância dos eventos corporativos como um meio através do qual é possível aproximar as pessoas e quebrar algumas barreiras de comunicação, evidenciando desta forma a importância dos eventos na área dos recursos humanos. O indicador Comunicação Externa revela que embora a comunicação através de *sites* institucionais e redes sociais (Facebook, Instagram) seja uma forma de divulgação das atividades e de captação de clientes, a maior parte das vezes os novos clientes surgem na sequência de informações recolhidas junto de outras empresas (clientes) habituais e que referem a qualidade do serviço.

b. Variável – Cultura Organizacional:

O indicador Envolvimento revela que a credibilidade, a qualidade e o contacto pessoal com o cliente, criando um clima de confiança e disponibilidade para um trabalho de equipa, são fatores chave que permitem fixar os clientes e dessa forma manter a sua relação com a empresa ao longo dos anos.

c. Variável – Metas e Objetivos:

O indicador Performance revela que a resposta aos pedidos em tempo útil, associada a uma capacidade de entrega na elaboração de propostas que vão ao encontro dos objetivos do cliente, determina o sucesso do evento.



d. Variável – Pessoas:

O indicador Organizadores de Eventos e Clientes revela que é importante uma relação de confiança do cliente com a empresa, confiança que se constrói com proximidade, empatia e disponibilidade nos contactos entre ambos, tendo em consideração o perfil e a vontade do cliente.

2. Dimensão – Motivação:

a. Variável – Desempenho:

O indicador Metas e Objetivos revela que uma apresentação presencial detalhada que permita ao cliente “visualizar” o evento, a criatividade presente na proposta e a avaliação durante e após o evento são aspetos importantes para fixação do cliente.

b. Variável – Envolvimento:

O indicador Organizadores de Eventos e Clientes revela que é muito importante que o cliente acompanhe o processo da construção da proposta e sua implementação, criando dessa forma um relacionamento de proximidade e confiança na empresa e nas pessoas envolvidas na organização do evento. O indicador Colaboradores da Empresa revela que os eventos corporativos devem ser organizados de forma a constituir uma oportunidade para os colaboradores da empresa se conhecerem melhor fora do contexto de trabalho, contribuindo dessa forma para um fortalecimento das relações interpessoais na empresa.

c. Variável – Realização:

O indicador Satisfação demonstra ser importante realizar uma avaliação do grau de satisfação do cliente (empresa e colaboradores), mas também, internamente, a realização de um *debrief* do evento com o objetivo de avaliar os pontos fortes e fracos do mesmo garantindo dessa forma uma melhoria continua na organização dos eventos.

### 3. Dimensão – Eventos Corporativos:

#### a. Variável – Criatividade e Inovação:

O indicador Termos da Proposta mostra que é importante ter em atenção as tendências do mercado, o que pode constituir um fator de diferenciação. A realização de *brainstormings* tendo em conta o objetivo e o público do evento revela-se um instrumento de trabalho muito importante. A criatividade e a forma de apresentação presencial da proposta (ex.: PowerPoint, 3D, vídeos) são também muito importantes e valorizados para a sua aceitação.

#### b. Variável – Processos e Métodos:

O indicador Briefing revela que embora a qualidade do *briefing*, presencial ou escrito, seja importante para o desenvolvimento da proposta, o maior ou menor detalhe sobre o evento pretendido pode condicionar o desenvolvimento da mesma. O mais importante é perceber as necessidades do cliente e dar-lhes resposta. O indicador Termos da Proposta revela que a construção de uma proposta é um trabalho pluridisciplinar que envolve o conceito, a logística e a tecnologia necessária ao evento. Qualquer que seja o modelo de organização da empresa, a análise do *briefing* e o *brainstorming*, são duas etapas necessárias para a definição do conceito e construção da proposta pela equipa de criativos da empresa organizadora, que deverá ser apresentada, se possível, presencialmente.

#### c. Variável – Relação Custo/Benefício:

No indicador Preço, as respostas revelam que, embora o preço possa, em algumas situações, ser uma condicionante, para alguns clientes a confiança, a qualidade e a criatividade são os aspetos que mais valorizam. Algumas empresas organizadoras de eventos não abdicam da qualidade e da criatividade, ainda que isso possa significar a não-aceitação da proposta, considerando ser mais prejudicial/penalizador propor um evento com o qual não se identificam. O indicador Performance revela que as empresas consideram importante uma avaliação do evento procurando corrigir em eventos futuros aspetos negativos que detetaram ou implementar alterações que possam ir ao encontro das opiniões da maioria dos clientes.

Apresenta-se agora os principais resultados relativos à informação recolhida junto dos entrevistados das consideradas **empresas clientes** também de acordo com as dimensões, variáveis e indicadores.

1. Dimensão – Relações Interpessoais e Desempenho:

a. Variável – Comunicação Empresarial:

O indicador Comunicação Interna indica que a realização dos eventos corporativos promove o conhecimento e o acesso a informação sobre a organização, permite uma estratégia de comunicação alinhada com os valores da empresa e melhora a comunicação interna. O indicador Comunicação Externa revela que algumas empresas contactam mais do que uma empresa organizadora de eventos, procurando desta forma estimular a criatividade, enquanto outras preferem manter a mesma empresa pelo conhecimento e confiança no trabalho já desenvolvido.

b. Variável – Cultura Organizacional:

O indicador Envolvimento mostra que os eventos corporativos são um fator motivacional importante, melhoram a relação interpessoal e a coesão interna da organização, ao mesmo tempo que permitem sensibilizar os colaboradores para os desafios estratégicos da empresa. A proximidade e o envolvimento do organizador do evento permitem garantir que os objetivos serão mais facilmente atingidos.

c. Variável – Metas e Objetivos:

O indicador Performance revela que as empresas consideram que os colaboradores motivados, ao atingirem os seus objetivos, contribuem para os bons resultados da empresa. Para o sucesso do evento é necessário que o mesmo seja concebido tendo em atenção o público-alvo e para isso é necessário que seja feito um bom *briefing*.

d. Variável – Pessoas:

O indicador Organizadores de Eventos e Clientes mostra que é muito importante a apresentação presencial de propostas alinhadas com os seus objetivos, razão pela qual muitas mantêm a mesma empresa organizadora de eventos pelo conhecimento que esta já tem do seu funcionamento, métodos de trabalho, história e valores. O trabalho em

equipa com a empresa organizadora do evento é importante para conhecer e acompanhar todo o desenvolvimento do projeto, ajudando dessa forma a ultrapassar quaisquer dificuldades, contribuindo assim para o sucesso do evento. O indicador Colaboradores da Empresa mostra que os eventos permitem sensibilizar os colaboradores para os desafios estratégicos da empresa para além de se constituírem como um fator motivacional e contribuírem para o *engagement* interno.

## 2. Dimensão – Motivação:

### a. Variável – Desempenho:

O indicador Metas e Objetivos revela que as empresas consideram o *briefing* um momento importante, assim como valorizam propostas inovadoras de eventos, com criatividade e animação. Consideram igualmente importante avaliar o grau de satisfação dos colaboradores relativamente ao evento.

### b. Variável – Envolvimento:

O indicador Organizadores de Eventos e Clientes indica que as empresas pretendem uma relação de proximidade com a empresa organizadora dos eventos. O indicador Colaboradores da Empresa revela que as empresas promovem os eventos para estimular o espírito de equipa, melhorar o conhecimento e relacionamento interpessoal e promover o *engagement* interno.

### c. Variável – Realização:

O indicador Satisfação revela que os eventos permitem aumentar o espírito corporativo, fazer o alinhamento estratégico e incutir o sentimento de pertença e proximidade com a empresa. Revela igualmente que as empresas avaliam os resultados do evento quer através de *debriefing* quer através de inquéritos pós-evento. O indicador Recompensa mostra que as empresas avaliam o retorno que resulta do evento seja de forma direta seja de forma indireta.

### 3. Dimensão – Eventos Corporativos:

#### a. Variável – Criatividade e Inovação:

Através do indicador Termos da Proposta verifica-se que as empresas valorizam o conceito, a inovação, a criatividade e a animação dos eventos e que a apresentação das propostas deverá ser feita presencialmente e com suporte digital. A apresentação presencial permite discutir/negociar as propostas no momento e obter esclarecimentos adicionais ou fazer ajustamentos ao *budget*.

#### b. Variável – Processos e Métodos:

Através do indicador Briefing observa-se que este é importante porque permite sistematizar o que se pretende. A maioria prefere que seja presencial. O indicador Termos da Proposta revela que as propostas devem responder de forma clara aos objetivos definidos no *briefing* e devem ser apresentadas presencialmente.

#### c. Variável – Relação Custo/Benefício:

O indicador Preço mostra que este é um fator muito importante embora nem sempre determinante. A relação preço/qualidade e o conhecimento da empresa organizadora de eventos comparativamente com outra desconhecida podem determinar a decisão de adjudicação. O indicador Performance revela que as empresas consideram importante uma avaliação do evento para conhecer o retorno obtido e correção futura de aspetos que não tenham corrido da forma desejada.

Por último, apresenta-se também a análise das respostas dadas na categoria “**outras**” empresas, neste caso a Event Point.

### 1. Dimensão – Relações Interpessoais e Desempenho:

#### a. Variável – Comunicação Empresarial:

O indicador Comunicação Interna indica que a organização de eventos corporativos constitui uma forma de transmitir aos colaboradores da empresa os planos futuros da organização.

b. Variáveis – Cultura Organizacional, Metas e Objetivos, e Pessoas:

Os indicadores Envolvimento, Performance e Organizadores de Eventos e Clientes indicam ser importante a presença do organizador de eventos desde o início do processo, pois permitirá um maior dinamismo, eficiência e eficácia.

2. Dimensão – Motivação:

a. Variável – Desempenho:

O indicador Metas e Objetivos revela a importância do *briefing* na transmissão dos objetivos do cliente ao organizador de eventos, assim como a importância dos eventos como forma de evidenciar que a empresa se preocupa com os seus colaboradores. O preço pode constituir um fator de condicionamento na organização do evento.

b. Variável – Envolvimento e Realização:

Através dos indicadores Organizadores de Eventos e Clientes, Colaboradores da Empresa e Satisfação constata-se que os eventos podem ser um fator de motivação e valorização dos colaboradores contribuindo para a coesão interna da organização.

3. Dimensão – Eventos Corporativos:

a. Variável – Processos e Métodos e Relação Custo/Benefício:

Através dos indicadores Briefing, Termos da Proposta, Preço e Performance verifica-se que o *briefing* é essencial, o preço é uma condicionante e o sucesso do evento é determinante para o futuro da empresa.

#### 4.5. ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

No ponto anterior foram apresentados os resultados das entrevistas efetuadas às empresas organizadoras de eventos, às empresas clientes e também à empresa categorizada como “outras”. Far-se-á agora a análise comparativa dos dados recolhidos a partir das respostas dos três tipos de intervenientes, tendo como objetivo perceber como é que os eventos corporativos podem melhorar as relações interpessoais e a motivação dos colaboradores dentro da empresa com reflexo na sua *performance*.

Para uma análise ordenada da informação recolhida, irão abordar-se alguns tópicos tendo em conta a comparação entre os resultados das entrevistas.

##### 1. Briefing:

Quando uma empresa (cliente) necessita de organizar um evento e contacta empresas organizadoras de eventos corporativos, este primeiro contacto é, muitas vezes, acompanhado de um *briefing* que pretende estruturar as necessidades do cliente, de modo a ser mais fácil para o organizador estruturar uma proposta. Pode considerar-se dois tipos de *briefings*, os pró-ativos e os reativos. No primeiro caso, é a própria empresa organizadora de eventos que identifica uma oportunidade e apresenta uma proposta a um determinado cliente. No segundo caso, e tal como o nome indica, é o cliente que envia um pedido de proposta à empresa organizadora. Importa também referir que pode não ser sempre benéfico que o *briefing* seja muito detalhado. Para as equipas de gestão de eventos que vão responder ao pedido de orçamentação, isso pode não permitir que a empresa organizadora tenha liberdade para propor um evento criativo e inovador por estarem condicionadas pelo que lhes foi pedido. Por outro lado, para a empresa cliente, um *briefing* mais detalhado facilitará no momento da comparação das propostas recebidas pelos diferentes “fornecedores”. Para além disto, e pelas respostas recolhidas através das entrevistas, constata-se a incapacidade que os clientes muitas vezes têm em construir *briefings* estruturados, pelo facto de não serem conhecedores de como se organiza e quais as informações fundamentais que devem constar nesse documento. Em suma, em comparação com outras áreas da comunicação, como a publicidade ou as relações públicas, a área dos eventos verifica uma maior dificuldade

na construção de *briefings* devido ao grau de complexidade e pormenor que estes requerem comparativamente às áreas referidas.

Nesta relação entre os dois tipos de empresas é importante referir também que as clientes mostram disponibilidade para conhecer novos *players* organizadores, referindo abertura para reuniões de apresentação de novas empresas no mercado.

Outro ponto importante a referir é o facto de as empresas organizadoras de eventos terem revelado que, apesar dos diversos meios de divulgação atualmente disponíveis, muitas empresas que solicitam os seus serviços encontram-nas através de um conhecimento obtido por informação que passa boca-a-boca, ou seja, por recomendação baseada na qualidade do serviço realizado anteriormente. Este facto reforça a importância e o cuidado que deve ser colocado no grau de satisfação do cliente, ou seja, na necessidade de garantir que o serviço prestado corresponde às suas expectativas.

## 2. Proposta → Aceitação da Proposta:

Depois do recebimento do *briefing*, as empresas organizadoras de eventos começam a construir uma proposta que pretende responder às necessidades apresentadas. Para isso, o que normalmente acontece é reunir a equipa gestora de eventos que irá ser responsável por aquele projeto, analisar o pedido e fazer um *brainstorming*, ou seja, iniciar a procura de soluções de resposta para o pedido. Estas podem, de início, parecer até pouco realistas, mas podem contribuir para, no final, se traduzirem numa ideia e num conceito criativo e inovador. Depois de alinhado o ponto central de todo o evento, é importante pensar em três fatores essenciais que condicionam todos os eventos: o espaço, o *catering* e os meios audiovisuais. A par da conceção mais logística do evento, é cada vez mais valorizado pelas empresas clientes que os gestores de projeto apresentem ideias inovadoras, dando particular destaque à importância da inclusão da tecnologia na conceção da proposta final. Depois de todas as informações recolhidas é necessário condensá-las num único documento e orçamentar a proposta. É importante que esta seja clara e esclarecedora pois poderá ser vista por diferentes pessoas de diferentes departamentos da empresa, as quais podem ser mais ou menos conhecedoras do processo de compra e venda que está a decorrer.



Relativamente à apresentação da proposta em si, tanto as empresas organizadoras de eventos como as suas clientes privilegiam a apresentação presencial, o que se compreende pois só desta forma é possível avaliar completamente o impacto da proposta assim como esclarecer algumas dúvidas ou complementar informação que ajudem à sua aprovação. A proposta final deve contemplar três pontos fundamentais: a cenografia do evento (muitas vezes traduzida em apresentações 3D), a marca/conceito criado para o evento e também a dinâmica, ou seja, perceber como é que todo o evento vai decorrer. A construção da proposta é sempre muito dinâmica pois varia de cliente para cliente. Esta capacidade de adaptação é importante e mostra-se um fator competitivo dado que deve ser construída tendo em conta o tipo de cliente, os seus gostos e também o tipo de evento que se está a planear.

### 3. Venda/Compra do Projeto:

O processo de compra e venda de projetos de eventos corporativos acontece muitas vezes através de concursos, nos quais as empresas clientes consultam o mercado abordando pelo menos três empresas. Este facto tem como objetivo obter várias propostas para assim terem a possibilidade de escolher a que melhor responde ao *briefing*.

Após a apresentação da proposta à empresa cliente, e assumindo que esta foi a escolhida, existem diversas formas de proceder à compra formal do serviço, por exemplo, através de um portal de compras ou através de uma adjudicação pelo departamento financeiro. Relativamente às adjudicações, muito raramente estas são diretas, ou seja, não carecem de ir a concurso. As exceções a estes casos ocorrem quando as empresas clientes pretendem que a empresa organizadora de eventos faça o planeamento de algo muito específico ou que estas já sejam detentoras de informação privilegiada que permita que o processo suceda de uma forma mais célere e eficaz.

No processo de escolha de um projeto de eventos, e segundo as empresas clientes, o preço é um fator importante, mas também valorizam muito a qualidade do serviço e a confiança na empresa organizadora. Os *budgets* são, na maioria dos casos, indicadores do limite máximo que as empresas podem despende, mas negociáveis de acordo com o conceito e ideias inovadoras apresentadas.

#### 4. Implementação e Realização do Evento:

Depois de aprovado e adjudicado o projeto de eventos, a empresa organizadora terá de contactar os mais diversos fornecedores e parceiros de forma a conseguir entregar ao cliente tudo aquilo que apresentou na proposta. Será feita a implementação de todos os materiais e serviços necessários para que o evento seja um sucesso. O carácter organizado, criativo, inteligente, disciplinado, realista e flexível do organizador de eventos torna-se fundamental nesta fase do processo e só com estas características será possível organizar um evento de sucesso que tenha impacto não só enquanto estiver a acontecer, mas também posteriormente.

#### 5. Avaliação do Evento e *Feedback* → Novo *Briefing*:

Relativamente à avaliação do grau de satisfação dos clientes, as empresas organizadoras de eventos incluídas no estudo consideraram esta vertente importante, indicando que realizam a avaliação do grau de satisfação dos participantes durante o evento através de, por exemplo, aplicações móveis, e após o evento, através de inquéritos de satisfação. Também a avaliação interna junto das equipas envolvidas na organização se revela importante e fundamental para permitir melhorias em eventos futuros. Em relação às empresas clientes, estas destacam a importância da análise dos resultados da avaliação, porque permite o *feedback* e o conhecimento para novos trabalhos e desafios.

#### 6. A Motivação:

Torna-se também importante perceber quais as motivações que as empresas clientes têm que justifique a realização deste tipo de eventos, tanto para a instituição em si como para os seus colaboradores. De entre essas vantagens, destacam-se as seguintes:

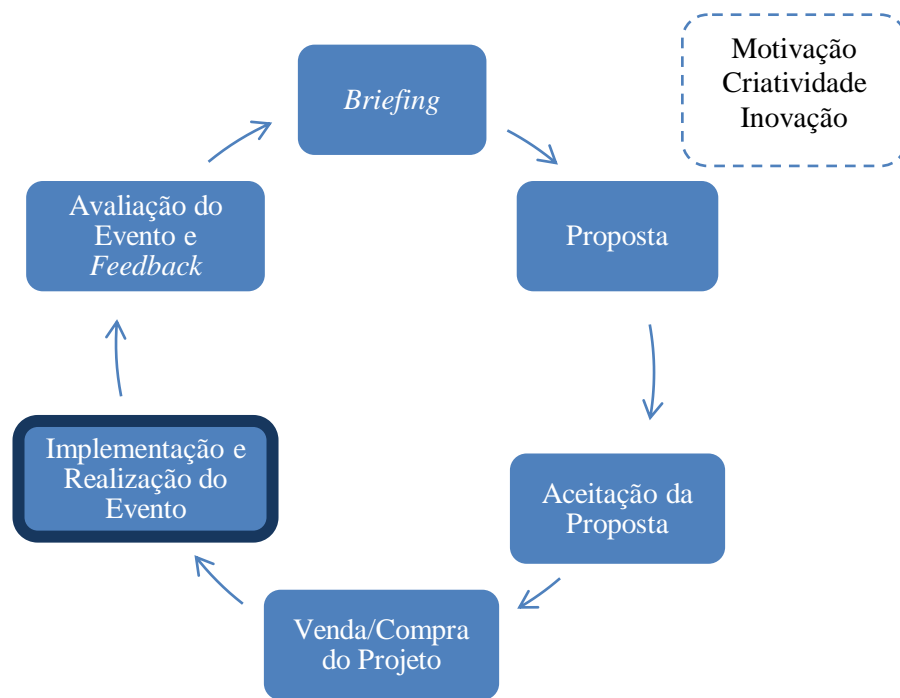
- Promover o *networking*;
- Sensibilizar os colaboradores para os desafios estratégicos da empresa;
- Promover o conhecimento e o acesso a informação sobre a organização;
- Fomentar o bom relacionamento interno;
- Promover a motivação dos colaboradores;
- Aumentar o espírito corporativo e de pertença;
- Fazer o alinhamento estratégico com a empresa;
- Alargar conhecimentos e horizontes, entre outros.

## 7. A Criatividade e a Inovação:

A criatividade e a inovação são também dois fatores importantes que as empresas clientes muito valorizam, sendo cada vez mais cativadas por propostas diferenciadoras, com elementos diferentes e até mesmo disruptivos, mas que vão ao encontro dos objetivos que querem ver satisfeitos em resposta ao *briefing* apresentado. Essa criatividade pode ser ao nível tecnológico, ao nível da(s) atividade(s) proposta(s) para o evento, dos conteúdos, do espaço, da animação, etc. Do lado das empresas organizadoras de eventos, este processo criativo é muito conseguido em grupo, muitas vezes através de *brainstormings*.

A apresentação das propostas aos clientes também carece destas duas componentes, sendo que alguns clientes destacam mesmo que a limitação imposta às empresas organizadoras ao nível do *budget* pode ser um “castrador” de criatividade, preferindo muitas vezes dar liberdade para que aquelas apresentem as suas ideias, mesmo que depois o orçamento tenha de ser adaptado à realidade da empresa.

Em suma, e para ser mais fácil estruturar a análise dos resultados, apresenta-se em baixo a esquematização das diferentes etapas do processo de compra e venda de um evento, neste caso corporativo (assumindo que o projeto é aceite e não é necessário refazer a proposta inicial apresentada), elaborado através do conhecimento e *know-how* adquiridos com a realização deste trabalho e que resume os tópicos desenvolvidos anteriormente (figura13).



**Figura 13** – Processo de Compra e Venda de um Projeto de Evento Corporativo  
(Fonte: O Próprio)

## CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O último capítulo da presente tese de mestrado pretende enunciar as conclusões retiradas do estudo de caso, comparando-as com a informação recolhida na análise documental, e descrever as limitações inerentes ao mesmo, propondo também ideias para investigações futuras.

### 5.1. CONCLUSÕES

Relativamente às **hipóteses** formuladas, o estudo que aqui se apresenta permite retirar as seguintes conclusões:

**H1:** Os eventos corporativos são um fator de motivação para os colaboradores pois promovem e fortalecem as relações interpessoais, contribuindo para a coesão interna da organização e aumentando o espírito corporativo, incutindo um sentimento de pertença e de proximidade. Também permitem à organização transmitir informações e planos futuros, acautelando assim que os valores dos colaboradores se encontram alinhados com os da empresa. Com o aumento da satisfação no trabalho, os trabalhadores estarão, de forma geral, mais motivados e serão também mais produtivos. Estes factos estão de acordo com o que referem os autores Cobra & Ribeiro (2000), Erez, Kleinbeck, & Thierry (2001), Reis & Silva (2012), Sousa (1990) e Volpato & Cimbalista (2002).

**H2:** Para o sucesso dos eventos corporativos é essencial uma boa comunicação e relação de confiança entre as empresas organizadoras de eventos corporativos e as empresas suas clientes. Como referem Canton (1997), O'Toole & Mikolaitis (2002) e Parro (2015), a relação de confiança e proximidade entre as empresas organizadoras de eventos e as suas clientes é essencial para que se consiga alcançar o sucesso no processo de compra e venda dos projetos, bem como na implementação e na realização do evento em si. A confiança e a proximidade permitem um melhor e maior conhecimento da cultura e da realidade da empresa por parte da empresa organizadora permitindo também que estas sejam mais céleres na construção de propostas criativas e inovadoras, eficientes e eficazes. A comunicação entre os gestores de eventos e os seus clientes é

também fundamental para garantir uma relação estável e transparente, garantindo que os objetivos definidos no *briefing* são atingidos e satisfeitos. Esta conclusão vem ao encontro do que refere Sousa (2014).

**H3:** O retorno do investimento dos eventos corporativos é mensurável. Verificou-se, de uma forma direta e prática, que esta hipótese não se verifica. A avaliação da satisfação do cliente/consumidor (durante e/ou após o evento) é essencial para um bom desempenho futuro das empresas organizadoras de eventos corporativos, porque permite não apenas evidenciar a qualidade do serviço prestado, como melhorar processos de acordo com a análise dos resultados das avaliações, como também expõe Saur-Amaral (2015). Avaliar a satisfação é um processo que ainda não está formalmente muito desenvolvido nas empresas. Contudo, a sua importância é reconhecida e a avaliação, ainda que por vezes informal, é realizada. Relativamente ao retorno do investimento pelas empresas clientes, não é fácil mensurar nem tirar conclusões fiáveis tendo em conta a não existência de um processo fidedigno que estabeleça a relação entre as diferentes variáveis. Mesmo assim, as empresas percebem cada vez mais as melhorias que a realização de eventos corporativos pode trazer ao seio empresarial ainda que não consigam traduzir esses resultados em números.

Tendo em conta as **questões de investigação** colocadas, e que foram respondidas ao longo do trabalho tanto com recurso à informação recolhida na análise documental como no estudo de caso, pode concluir-se que:

1. Para o sucesso de um evento corporativo é necessário que a relação entre os dois intervenientes no processo de compra e venda do projeto seja próxima e haja confiança mútua (Wada & Dorneles, 2011).

2. As relações pessoais dos colaboradores da empresa podem ser potenciadas pelos eventos pois estes tornam-se uma oportunidade para as pessoas se relacionarem fora do contexto laboral e, como tal, uma potencial fonte de motivação laboral (Wada & Dorneles, 2011).

3. Os eventos são uma forma de as empresas transmitirem informações importantes aos seus colaboradores internos, estimulando o seu alinhamento com a missão, valores e planos futuros da organização, o que permite uma visão comum e um

aumento da satisfação no trabalho (Bekin, Endomarketing: Como Praticá-lo como Sucesso, 2004).

4. Apesar de, como foi dito anteriormente, não ser fácil avaliar de forma formal e rigorosa o impacto dos eventos no seio empresarial, os gestores têm cada vez mais a percepção do seu impacto positivo e valorizam a sua prática e implementação, como ficou amplamente demonstrado nas entrevistas realizadas.

5. Tendo em conta as etapas necessárias ao planeamento de um evento corporativo, pode concluir-se que elas são um bom guia para estruturar a proposta mas, devido à valorização crescente que os gestores dão a estes eventos e ao aumento das suas expectativas, tanto na criatividade como na inovação, torna-se importante e indispensável adaptar essas etapas às características e exigências dos clientes, bem como ao *know-how* adquirido de relacionamentos anteriores. Este ponto é suportado pelo que afirma Mattos (2011) bem como pela informação recolhida nas entrevistas.

Em relação à **pergunta de partida** (objetivo geral desta investigação), que pretendia perceber como é que os eventos corporativos podem melhorar as relações interpessoais e a motivação dos colaboradores dentro da empresa com reflexo na sua *performance*, pode concluir-se:

1. A *performance* da empresa, tanto externa como interna, pode ser influenciada positivamente por diversos fatores que os gestores podem (e devem) melhorar e potenciar. Relativamente à *performance* interna, destacam-se como fatores essenciais à sua melhoria, alguns dos quais também realçados por Pedro, Caetano, Christiani, & Rasquilha (2012), o bom ambiente no local de trabalho e um bom relacionamento entre os funcionários, levando a um aumento da satisfação e motivação, o que contribui para um aperfeiçoamento progressivo e uma melhor aceitação dos métodos de trabalho internos.

2. Como referem Ferreira & Wada (2010) e Wada & Dorneles (2011), os eventos corporativos têm um papel fundamental e preponderante, tanto na melhoria das relações interpessoais como no aumento da motivação dos colaboradores, pois permitem, para além de um relacionamento *face-to-face*, melhorar o conhecimento e valorizar os diferentes níveis profissionais na empresa, reforçando o compromisso para com a missão, visão e objetivos da organização.

3. De referir ainda que as empresas clientes nem sempre vêm necessidade em organizar um evento de forma proactiva, mas reagem às necessidades tanto externas como internas e organizam-nos de uma forma reativa. De qualquer forma, esta tendência está a alterar-se e os gestores apercebem-se e valorizam cada vez mais os eventos como estratégia de recursos humanos com o principal objetivo de melhorar a *performance* interna das empresas, factos igualmente corroborados pelos autores Sekiou *et al.* (2001) e Sousa (1990).

De acordo com as **entrevistas** realizadas, podem também destacar-se alguns pontos essenciais para o sucesso no processo de compra, venda e organização de um evento corporativo:

1. O *briefing* deve ser claro quanto ao objetivo do evento e das condições para a sua realização, mas não demasiado detalhado para permitir à empresa organizadora apresentar uma proposta criativa e inovadora que seja fator de diferenciação em relação a outras propostas concorrentes;
2. A proposta deve conter informação adequada ao tipo de cliente, de forma a permitir que este entenda e aceite como todo o evento vai decorrer;
3. A apresentação da proposta deve ser presencial, utilizando na cenografia do evento, preferencialmente, tecnologia 3D;
4. O aspeto que parece ser mais importante, porque mais valorizado, e que potencia a relação entre as empresas organizadoras de eventos e as empresas clientes é, sem dúvida, a relação de confiança estabelecida.

Em **conclusão**, espera-se que o presente estudo tenha fornecido os alicerces necessários para uma melhor compreensão dos fatores que contribuem para o sucesso de um evento corporativo, nomeadamente para um melhor entendimento de como acontece todo o processo de compra e venda de um evento desta natureza, desde o recebimento do *briefing* pela empresa organizadora até à implementação e realização do evento em si. Neste processo, torna-se essencial o carácter criativo e inovador do organizador de eventos, para assim vender ao seu cliente o **sonho** de ver realizado o seu evento corporativo.



## 5.2. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Não obstante o que ficou dito, torna-se necessário referir algumas limitações deste trabalho, nomeadamente:

Destaca-se como principal limitação não ter sido possível entrevistar um maior número de intervenientes neste processo. Não só devido ao facto de o mercado de eventos corporativos ser, ainda, um nicho, não tendo por isso um grande número de *players* de grande dimensão, como também pela falta de disponibilidade que os contactados manifestaram. Apesar disso, pode destacar-se a dimensão das empresas entrevistadas, em que a sua importância no mercado é bastante significativa.

Outra limitação está diretamente relacionada com a pouca informação documental disponível sobre o processo de compra e venda de eventos corporativos, bem como sobre a estruturação da sua proposta, em comparação com a encontrada sobre a organização deste tipo de eventos. Pode referir-se como motivo o facto de estes processos serem, na sua maioria, confidenciais e, por isso, de difícil acesso.

Também se pode destacar como limitação ao estudo, a ausência de uma análise na perspetiva dos consumidores de eventos corporativos, ou seja, dos trabalhadores das empresas. Na verdade, depois de se terem analisado as perceções, tanto das empresas organizadoras como das suas clientes ao nível do processo de compra e venda de um projeto de eventos corporativos, seria de facto enriquecedor avaliar também a opinião das pessoas que efetivamente “consomem” o evento.

### 5.3. LINHAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Referem-se de seguida alguns estudos potencialmente interessantes que permitiriam alargar o quadro de conhecimentos nesta área.

Em primeiro lugar considera-se importante realizar um estudo mais abrangente, de modo a complementar o que foi realizado nesta dissertação que, para além da opinião das empresas organizadoras de eventos e das empresas clientes, também inclua a opinião dos colaboradores das empresas, que são quem participa efetivamente nos eventos.

Em segundo lugar, seria importante melhorar o(s) processo(s) de avaliação da satisfação dos clientes que participam efetivamente nos eventos. Este *gap* encontrado tanto pelas empresas clientes como pelas empresas organizadoras, como se pode constatar pelos resultados obtidos através da análise de conteúdo das entrevistas efetuadas, revela que a inexistência de processos formais da avaliação da satisfação dos clientes não permite que as sugestões e/ou melhorias para eventos futuros possam ser bem apreendidas e os resultados devidamente interpretados, do que se existisse um método de avaliação cientificamente comprovado e testado.

Por fim, de referir ainda, que se revelou importante desenvolver processo(s) de avaliação do retorno financeiro dos eventos corporativos na *performance* da empresa. Tal facto deve-se à carência de uma ferramenta que avalie esta variável pela facto de ser difícil mensurar algo intangível.

## BIBLIOGRAFIA

### REFERÊNCIAS CITADAS:

- Amabile, T. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 10, 123-176.
- Barañano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beirão, I., Vasconcelos, P., Rasquilha, L., de Matos, L., Fernandes, A., & Nunes, M. I. (2008). *Manual de Comunicação Empresarial*. Lisboa: Plátano Editora.
- Bekin, S. (1995). *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books.
- Bekin, S. (2002). *Endomarketing: Um estudo de caso da comunicação interna de objetivos empresariais dirigida aos gerentes de agências de uma instituição financeira*. São Paulo: Centro Universitário Álvares Penteado.
- Bekin, S. (2004). *Endomarketing: Como Praticá-lo como Sucesso*. São Paulo : Person.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Nova Iorque: Free Press.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2005). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Thomson.
- Brum, A. d. (2005). *Endomarketing Como Estratégia de Gestão: Encante seu Cliente Interno*. Porto Alegre: L & PM.
- Caetano, J., Cruz, R., Portugal, M., Diniz, R., & Matos, P. L. (2011). *Marketing e Comunicação em Moda - Uma Nova Realidade*. Lisboa: Escolar Editora.
- Canton, A. M. (maio de 1997). Evento: Da Proposta ao Planejamento. *Turismo em Análise* , pp. 18-30.
- Carvalho, J. C. (2008). *Negociação* . Lisboa: Edições Sílabo.
- Chaumier, J. (2002). *Les Techniques Documentaires*. Paris: Poche.
- Chiavenato, I. (1999). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2002). *Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas*. São Paulo: Prentice Hall.

- Cobra, M., & Ribeiro, Á. (2000). *Marketing: Magia e Sedução*. São Paulo: Cobra Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., Cunha, R. C., & Neves, P. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, V., & Zwicker, R. (2009). Antecedentes do relacionamento e da performance em empresas da cadeia de suprimentos: estruturação e aplicação de modelos de equações estruturais. *Revista de Administração de Empresas*, 49(2), pp. 147-161.
- (2016). *Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico*. Porto: Porto Editora.
- Domingues, A. D., Sioni, D. E., & Mercurio, N. d. (2012). Técnicas de Vendas: um estudo de caso na Casa Sol – Lins/SP. *Unisalesiano - LIS - SP*, 6, pp. 154-167.
- Dutermé, C. (2002). *A Comunicação Interna na Empresa - A Abordagem de Palo Alto e a Análise das Organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Elias-Varotsis, S. (2006). Festivals and events — (Re)interpreting cultural identity. *Tourism Review*, 61, 24-29.
- Endomarketing e Eventos: a influência dos eventos corporativos para o público interno. (s.d.). *Rela*.
- Erez, M., Kleinbeck, U., & Thierry, H. (2001). *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*. London: Lawrence Erlbaum.
- Estrada, M. R. (1992). *Manual de Criatividade – Os Processos Psíquicos e o Desenvolvimento*. São Paulo: Ibrasa.
- Fernandes, I., & Michel, M. (2015). Endomarketing e Eventos: a influência dos eventos corporativos para o público interno. *IJ 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional*. Região Sul.
- Ferreira, R. S., & Wada, E. K. (2010). *Eventos: uma alavanca de negócios. Como e por que implantar PEGE*. São Paulo: Aleph.
- Filho, B. d. (1997). *Licitações: Comentários, Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Forense.
- Fossá, M. I. (2003). *Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- França, L. (2008). *Práticas de Recursos Humanos: PRH*. São Paulo : Atlas.

- Fraser, T. M. (1983). *Human Stress, Work and Job Satisfaction: a Critical Approach*. Geneva: International Labour Organisation.
- Gaj, L. (2002). *O Estrategista: Do Pensamento à Ação Estratégica na Organização*. São Paulo: Pearson Education.
- Getz, D. (2005). *Event Management & Event Tourism*. New York: Cognizant Communication Corporation.
- Getz, D. (2008). Event Tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, pp. 403-428.
- Gómez-Ramírez, C. (2011). Retención de Clientes en Agencias de Eventos. *Palabra Clave*, 14, 325-342.
- Hitt, M., Miller, C., & Colella, A. (2007). *Comportamento Organizacional: Uma Abordagem Estratégica*. Rio de Janeiro: LTC.
- Isidoro, A. M., Simões, M. M., Saldanha, S. D., & Caetano, J. (2013). *Manual de Organização e Gestão de Eventos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Kerzner, H. (2002). *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Kolb, B. M. (2005). *Marketing for Cultural Organizations*. London: Thomson Learning.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. Pearson.
- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis - An Introduction to its Methodology*. Londres: Sage.
- Kunsch, M. M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- Lima, M. d., Duarte, G., Araujo, A., & Paiva, M. C. (23 de 1 de 2014). O Impacto das Políticas de Eventos no Clima Organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSeC*, pp. 132 - 145.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2011). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297 - 1349). Chicago: Rand McNally.
- Lucena, F. (outubro de 2011). Nem tudo está perdido! *Venda Mais Curitiba*.
- Luz, R. (2001). *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, pp. 59 - 78.
- Martins, D. C. (2010). *O Evento como Estratégia de Comunicação e Negócios - Um estudo de caso sobre o evento Campus Party e o produto originado Campus Labs*. Porto Alegre.
- Masterman, G., & Wood, E. H. (2006). *Innovative Marketing Communications - Strategies for the Events industry*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Mattos, C. L. (2011). *Organização de Eventos e Feiras*. Curitiba: IESDE Brasil.
- Meirelles, G. F. (1999). *Tudo sobre Eventos*. São Paulo: STS.
- Moise, D. (2015). Organizations Communicating Through Events - Sponsorship. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 5, 358-363.
- Moreira, C. D. (2007). *Teoria e Práticas de Investigação*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Moscovici, F. (1997). *Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Neto, F. P. (2000). *Marketing de Eventos*. Rio de Janeiro: Sprint.
- Neto, F. P. (2004). *Criatividade em Eventos*. São Paulo: Contexto.
- O'Toole, W., & Mikolaitis, P. (2002). *Corporate Event Project Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Panizza, J. F. (2004). *Metodologia e processo criativo em projetos de comunicação visual*. São Paulo: Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo - ECA/USP.
- Parro, L. O. (1 de setembro de 2015). Novas Tendências nos Eventos de Ativação de Marca. *Event Point*, pp. 8-9.
- Paula, M., Oliveira, J., & Souza, J. (2003). *A Gestão do Conhecimento no Processo de Negociação*. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Paule-Koba, A. L. (2015). Bidding and Planning for Different Events. In T. J. Aicher, A. L. Paule-Koba, & B. Newland (Edits.), *Sport Facility and Event Management* (pp. 83 - 102). Burlington: Jones & Bartlett Learning.
- Pedro, F., Caetano, J., Christiani, K., & Rasquilha, L. (2012). *Gestão de Eventos*. Lisboa: Escolar Editora.

- Pereira, E. S. (2005). Eventos Estratégicos no Composto da Comunicação Integrada: Marketing e Relações Públicas no Fortalecimento de Marcas. *XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Rio de Janeiro.
- Pereira, O. G. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pérez-Ramos, J. (1980). *Satisfação no trabalho: Metas e Tendências*. São Paulo: Instituto de Psicologia de Assis.
- Phillips, J., Myhill, M., & McDonough, J. (2008). *Valor estratégico dos eventos: como e por que medir ROI*. São Paulo: Aleph.
- Piscopo, M. R. (2012). Gestão Estratégica de Eventos a partir da Rede de Valor. *Revista de Gestão e Secretariado*, 127-152.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reis, F. L., & Silva, M. J. (2012). *Princípios de Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ries, A., & Ries, L. (2004). *The Fall of Advertising and the Rise of PR*. New York: Harper Collins.
- Rocha, R. A., & Oliveira, L. P. (2002). Endomarketing como Ferramenta de Estratégia Empresarial. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Curitiba.
- Scott, D., & Taylor, S. (1985). An Examination of Conflicting Findings on the Relationship between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 599 - 612.
- Sekiou, Blondin, Fabi, Bayard, Peretti, Alis, & Chevalier. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Silva, M. B. (2008). *O Evento como Estratégia na Comunicação das Organizações: Modelo de Planejamento e Organização*. Paraná: Universidade Estadual de Londrina - UEL. Obtido de EAD IFFluminense.
- Siviero, A., & Souza, L. M. (setembro de 2014). Endomarketing in Organizations. *Golden Research Thoughts*, 4(3).
- Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão - Uma Abordagem Sistémica*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Sousa, C. C. (2014). Como as marcas olham os eventos. *Event Point*, Nº 10, 50-52.
- Sousa, C. C. (2015). Ativação de marca: consumidores cada vez mais exigentes. *Event Point*, Nº 15, 54-56.

- Steers, R., & Rhodes, S. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 391 - 407.
- Steuer, R. S. (1989). *Satisfação no Trabalho, Conflito e ambiguidade de Papéis*. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo.
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, pp. 33-54.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Verlag Dashöfer.
- Vala, J. (1999). A Análise de Conteúdo. In A. S. Silva, & J. M. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 102-128). Porto: Edições Afrontamento.
- Volpato, M., & Cimbalista, S. (2002). O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. *FAE*, 5(3), pp. 75-86.
- Wada, E. K., & Dorneles, O. C. (2011). Eventos Corporativos e sua Importância Estratégica para as Empresas. Estudo de Casos Múltiplos: Pfizer, L'Oréal e Nextel. *XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, (pp. 1-15). Rio de Janeiro.
- Wenzel, S. (1993). Gender, ethnic group, and homelessness as predictors of locus of control among job training participants. *The Journal of Social Psychology*, 133(4), 495 - 505.
- Xavier, R. (2006). *Gestão de Pessoas na Prática - Os Desafios e as Soluções*. São Paulo: Editora Gente.



### SITES CITADOS:

*Atualização ao Decreto Lei nº 18/2008 de 29 de janeiro.* (2 de outubro de 2015). Obtido em 28 de outubro de 2016, de Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa:  
[http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=2063&tabela=leis](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2063&tabela=leis)

*Bode Expiatório.* (2016 a). Obtido em 7 de dezembro de 2016, de Facebook Bode Expiatório - Sobre:  
[http://www.facebook.com/pg/bode.expiatorio.5/about/?ref=page\\_internal](http://www.facebook.com/pg/bode.expiatorio.5/about/?ref=page_internal)

*Bode Expiatório.* (2016 b). Obtido em 7 de dezembro de 2016, de Bode Expiatório - Serviços: <http://www.bode-expiatorio.com/>

*Central de Cervejas.* (2016 a). Obtido em 26 de dezembro de 2016, de Sobre Nós:  
<http://www.centralcervejas.pt/pt/sobre-nos.aspx>

*Central de Cervejas.* (2016 b). Obtido em 26 de dezembro de 2016, de Marcas e Produtos: <http://www.centralcervejas.pt/pt/marcas-produtos.aspx>

*Desafio Global.* (2016 a). Obtido em 23 de novembro de 2016, de <http://desafioglobal.pt/>

*Desafio Global.* (2016 b). Obtido em 23 de novembro de 2016, de News 58:  
<http://desafioglobal.pt/desafioglobal/news/58>

*Desafio Global.* (2016 c). Obtido em 23 de novembro de 2016, de Portfolio:  
<http://desafioglobal.pt/desafioglobal/portfolio/cron/page#/1>

*EDP.* (2016 a). Obtido em 26 de dezembro de 2016, de História da Marca:  
<https://www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/marcaEDP/Pages/HistoriaMarca.aspx>

*EDP.* (2016 b). Obtido em 26 de dezembro de 2016, de EDP distinguida como Superbrand - Marca de Excelência em Portugal 2016:  
<http://www.edp.pt/pt/media/noticias/2016/Pages/EDPdistinguidacomoSuperbrandMarcadeExcelenciaemPortugal2016.aspx>

*Event Point.* (2016). Obtido em 27 de dezembro de 2016, de Quem Somos:  
<http://www.eventpointinternational.com/pt/content/18-about-us>

- EY.* (2016). Obtido em 13 de dezembro de 2016, de Our Values:  
[http://www.ey.com/gl/en/about-us/our-values/2020-vision\\_our-values](http://www.ey.com/gl/en/about-us/our-values/2020-vision_our-values)
- Fidelidade.* (2016). Obtido em 27 de dezembro de 2016, de História:  
<https://www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/QuemSomos/QuemSomos/Paginas/Hist%C3%B3ria.aspx>
- Fidelidade.* (2016 a). Obtido em 25 de outubro de 2016, de Quem Somos:  
<https://www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/QuemSomos/Paginas/Quem%20Somos.aspx>
- Fidelidade.* (2016 b). Obtido em 25 de outubro de 2016, de Quem Somos - Nós no Mundo:  
<https://www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/QuemSomos/QuemSomos/Paginas/Nosnomundo.aspx>
- Fidelidade.* (2016 c). Obtido em 25 de outubro de 2016, de A Nossa Marca:  
<https://www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/NossaMarca/Paginas/A-Nossa-Marca.aspx>
- Galp Energia.* (2010 a). Obtido em 30 de outubro de 2016, de Missão e Valores:  
<http://www.galpennergia.com/PT/agalpennergia/ogrupa/Paginas/MissaoeValores.aspx>
- Galp Energia.* (2010 b). Obtido em 30 de outubro de 2016, de O grupo Galp Energia:  
<http://www.galpennergia.com/PT/agalpennergia/ogrupa/Paginas/Home.aspx>
- Galp Energia.* (30 de março de 2015). Obtido em 30 de dezembro de 2016, de Origens e história:  
<http://www.galpennergia.com/PT/agalpennergia/ogrupa/origensehistoria/Paginas/Historia.aspx>
- Galp Energia.* (2016). Obtido em 30 de outubro de 2016, de A Galp num relance:  
<http://www.galpennergia.com/PT/agalpennergia/Paginas/GalpEnergiaRelance.aspx>
- Guia dos Mercado Laboral 2016 - Tendências, salários e atracção de talento em Portugal.* (2016). Obtido em 5 de dezembro de 2016, de Hays Portugal:

<http://guia-hays.pt/uploads/rte/Guia-do-Mercado-Laboral-2016-Hays-Portugal.pdf>

*ICCA 2011 Statistics.* (16 de maio de 2012). Obtido em 4 de novembro de 2016, de International Congress and Convention Association (ICCA): <http://www.iccaworld.com/newsarchives/archivedetails.cfm?id=3052>

*ICCA 2012 Statistics.* (13 de maio de 2013). Obtido em 4 de novembro de 2016, de International Congress and Convention Association (ICCA): <http://www.iccaworld.com/newsarchives/archivedetails.cfm?id=3541>

*ICCA Statistics Report 2002-2011 - Public abstract.* (11 de julho de 2012). Obtido em 4 de novembro de 2016, de International Congress and Convention Association (ICCA): <http://www.iccaworld.com/dcps/doc.cfm?docid=1520>

*ICCA Statistics Report 2013 - Public Abstract.* (4 de julho de 2014). Obtido em 4 de novembro de 2016, de International Congress and Convention Association (ICCA): <http://www.iccaworld.com/dcps/doc.cfm?docid=1696>

*ICCA Statistics Report 2014 - Public Abstract.* (29 de junho de 2015). Obtido em 4 de novembro de 2016, de International Congress and Convention Association (ICCA): <http://www.iccaworld.com/dcps/doc.cfm?docid=1789>

*iMotion.* (2016 a). Obtido em 27 de dezembro de 2016, de Serviços: <http://www.imotion.pt/pt/servicos>

*iMotion.* (2016 b). Obtido em 27 de dezembro de 2016, de iMotion: <http://www.imotion.pt/pt/imotion>

*iMotion.* (2016 c). Obtido em 27 de dezembro de 2016, de Portefólio: <http://www.imotion.pt/pt/eventos>

*Jerónimo Martins.* (31 de dezembro de 2015). Obtido em 15 de dezembro de 2016, de Dados e estatísticas: <http://www.jeronimomartins.pt/pessoas/trabalhar-no-grupo/estatisticas-pessoal.aspx>

- Jerónimo Martins*. (2016 a). Obtido em 15 de dezembro de 2016, de Perfil da Empresa: <http://www.jeronimomartins.pt/o-grupo/perfil-da-empresa.aspx>
- Jerónimo Martins*. (2016 b). Obtido em 15 de dezembro de 2016, de História: <http://www.jeronimomartins.pt/o-grupo/historia.aspx>
- Jerónimo Martins*. (2016 c). Obtido em 15 de dezembro de 2016, de Missão e Estratégia: <http://www.jeronimomartins.pt/o-grupo/missao-e-estrategia.aspx>
- KriaEventos*. (2016 a). Obtido em 12 de dezembro de 2016, de Qual é o nosso DNA: <http://www.kriaeventos.pt/pt/?id=1847&mid=>
- KriaEventos*. (2016 b). Obtido em 12 de dezembro de 2016, de Como fazemos: <http://www.kriaeventos.pt/pt/?id=1852&mid=>
- KriaEventos*. (2016 c). Obtido em 12 de dezembro de 2016, de Clientes: <http://www.kriaeventos.pt/pt/gwall.asp?id=1845>
- KriaEventos*. (2016 d). Obtido em 12 de dezembro de 2016, de Kria Serviços: <http://www.kriaeventos.pt/pt/navigate.asp?id=1915>
- Laide, B. (2014). *Events: Why creativity in events is imperative*. Obtido em 10 de outubro de 2016, de Micenet Magazine: <http://mice.net.au/article/events-why-creativity-in-events-is-imperative/>
- Legrand*. (2016 a). Obtido em 10 de dezembro de 2016, de Legrand: <http://www.legrand.pt/>
- Legrand*. (2016 b). Obtido em 10 de dezembro de 2016, de Grupo: <http://www.legrandgroup.com.pt/>
- MUD.Events*. (2015). Obtido em 14 de novembro de 2016, de MUD.Events - Serviços para Eventos: <https://www.linkedin.com/company/MUD.Events>
- Public Abstract of the ICCA Statistics Report 2015*. (2016). Obtido em 4 de novembro de 2016, de International Congress and Convention Association (ICCA): [www.iccaworld.com/dcps/doc.cfm?docid=1951](http://www.iccaworld.com/dcps/doc.cfm?docid=1951)

*Relatório & Contas 2015*. (2016). Obtido em 27 de dezembro de 2016, de Jerónimo Martins: [http://2015inthegroup.jeronimomartins.pt/wp-content/uploads/JM2015\\_Integral\\_pt.pdf](http://2015inthegroup.jeronimomartins.pt/wp-content/uploads/JM2015_Integral_pt.pdf)

*Relatório e Contas 2015*. (2015). Obtido em 27 de dezembro de 2016, de EDP: <https://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/Ultimas%20Publicacoes/Relat%C3%B3rio%20e%20Contas%202015.pdf>

*Relatório e Contas 2015*. (9 de setembro de 2016). Obtido em 27 de dezembro de 2016, de Fidelidade: [https://www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/QuemSomos/Documents/Relat%C3%B3rio%20e%20Conta%202015/Fidelidade\\_2015\\_v%20final%209%20setembro2016.pdf](https://www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/QuemSomos/Documents/Relat%C3%B3rio%20e%20Conta%202015/Fidelidade_2015_v%20final%209%20setembro2016.pdf)

*Relatório e Contas 2015*. (5 de abril de 2016). Obtido em 27 de dezembro de 2016, de Galp: [http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/Relatorio\\_e\\_Contas\\_2015.pdf](http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/Relatorio_e_Contas_2015.pdf)

*Relatório Intercalar 3º Trimestre 2016*. (30 de setembro de 2016). Obtido em 27 de dezembro de 2016, de EDP: [http://www.edp.pt/pt/investidores/resultados/2016/Relatrios%20de%20Contas/EDP\\_Relat%C3%B3rio%20Intercalar%209M16\\_PT\\_VCMVM.pdf.pdf](http://www.edp.pt/pt/investidores/resultados/2016/Relatrios%20de%20Contas/EDP_Relat%C3%B3rio%20Intercalar%209M16_PT_VCMVM.pdf.pdf)

Saur-Amaral, I. (29 de junho de 2015). *A importância da avaliação de eventos*. Obtido em 16 de outubro de 2016, de Event Point: <http://www.eventpoint.com.pt/articles/a-importancia-da-avaliacao-de-eventos->

*Touchgroup International*. (2013). Obtido em 27 de dezembro de 2016, de Grupo e Clientes: <http://www.touchgroup-int.com/touchgroup/clients.php?mnid=4&langID=PT>

*Up Partner*. (2016 a). Obtido em 8 de outubro de 2016, de Agência: <http://www.uppartner.pt/agencia>

*Up Partner*. (2016 b). Obtido em 8 de outubro de 2016, de Projetos: <http://www.uppartner.pt/projetos>

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:

- Azevedo, M. (2001). *Teses, Relatórios e Trabalhos Escolares*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Beers, G. (6 de agosto de 2016). *Creative Elements of Event Planning*. Obtido em 26 de outubro de 2016, de The Balance: <https://www.thebalance.com/creative-elements-event-planning-1223823>
- Dicionário Inglês - Português/Linguee*. (2016). Obtido em 13 de agosto de 2016, de Linguee: <http://www.linguee.pt/ingles-portugues/traducao/bidding+process.html>
- D'Oliveira, T. (2002). *Teses e Dissertações*. Lisboa: RH Editora.
- Dyer, W. (1977). *Team Building: Issues and Alternatives*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Mendes, R. (2004). *Endomarketing como Ferramenta de Comunicação com o Público Interno*. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora.
- Mercan, B., & Göktas, D. (2011). Components of Innovation Ecosystems: A Cross-Country Study. *International Research Journal of Finance and Economics*, 102 - 112.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. (2015). Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, 17(1).
- Silva, P. R. (2016). *A Teoria das Organizações e os Modelos Organizacionais*. Évora: Universidade de Évora. Obtido de Academia Edu.
- Ziakas, V. (2010). Understanding an event portfolio: the uncovering of interrelationships, synergies, and leveraging opportunities. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 2, 144-164.

# **ANEXOS**

## ANEXO I – GUIÃO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

### ENTREVISTA – LADO DA OFERTA (EMPRESA ORGANIZADORA DE EVENTOS):

1. Empresa onde trabalha/trabalhou na área de eventos?
2. Cargo que desempenha/desempenhou na empresa?
3. Que tipo de eventos mais organiza?
4. Quais os meios através dos quais os clientes, normalmente, vos encontram?
5. Considera importante ter uma relação próxima com o cliente, garantindo o envolvimento das duas partes em todas as etapas?
6. Enquanto organizador de eventos, qual é a forma de contacto que considera mais eficaz e eficiente para fixar os clientes e satisfazer os seus interesses? Porquê?
7. Esses contactos vêm acompanhados, normalmente, por um *briefing* que explica o que o cliente pretende com o evento?
8. Considera o *briefing* uma ferramenta essencial para um bom planeamento do evento?
9. Qual é a primeira abordagem que fazem depois do recebimento de um *briefing*?
10. Quais os aspetos que considera importantes para constarem na proposta de projeto de evento?
11. Que metodologias utiliza para estruturar a proposta de organização de um evento corporativo?
12. Quais os pontos da proposta que normalmente são mais valorizados pelo cliente?
13. Como fazem, normalmente, a apresentação da proposta ao cliente?
14. Quais as estratégias de comunicação que considera mais eficazes para "ganhar" os clientes?
15. Como se realiza o processo de compra/venda do projeto? Normalmente existem outras empresas a competir pelo mesmo projeto?
16. Como é que avaliam a satisfação do cliente após o evento? Como tratam essa informação? Já alteraram algum procedimento tendo em conta essas opiniões?
17. De um modo geral, como é a relação entre a empresa e os seus clientes? São muito condicionadas pelo preço?
18. Quais são os fatores que motivam as empresas a realizar eventos para os seus colaboradores e as principais vantagens em fazê-lo?



ENTREVISTA – LADO DA PROCURA (EMPRESA CLIENTE):

1. Empresa onde trabalha/trabalhou e onde foi responsável pela área dos eventos?
2. Cargo que desempenha/desempenhou na empresa?
3. Quais os tipos de eventos que mais promoveu?
4. Quais são os fatores que motivam as empresas a realizar eventos para os seus colaboradores?
5. Quais considera serem as principais vantagens, para as empresas, em realizar este tipo de eventos?
6. Quais os meios através dos quais, normalmente, encontram as empresas organizadoras de eventos?
7. Considera importante ter uma relação próxima com o organizador de eventos, garantindo assim o envolvimento das duas partes em todas as etapas?
8. Quando entra em contacto com as empresas, como faz a primeira abordagem?
9. Esse primeiro contacto vem acompanhado, normalmente, por um *briefing* que explica o que pretende com o evento?
10. Considera o *briefing* uma ferramenta essencial para fazer um bom planeamento do evento?
11. Qual é a abordagem que tem quando recebe uma proposta?
12. Quais os pontos da proposta que normalmente mais valoriza?
13. Na sua opinião, como é que o organizador de eventos deve apresentar a sua proposta?
14. O contacto presencial é um fator que valoriza na relação com o organizador de eventos?
15. Como se realiza o processo de compra/venda do projeto? Normalmente existem outras empresas a competir pelo mesmo projeto?
16. O fator de escolha é muito condicionado pelo preço?
17. Considera importante que a empresa que organizou o evento avalie o impacto que isso teve para os seus colaboradores? De que forma considera isso importante?

#### ENTREVISTA – OUTRAS EMPRESAS:

1. Empresa onde trabalha/trabalhou na área de eventos?
2. Cargo que desempenha/desempenhou na empresa?
3. Considera importante que as empresas organizadoras de eventos corporativos tenham uma relação próxima com o cliente, garantindo o envolvimento das duas partes em todas as etapas do processo?
4. Considera o briefing uma ferramenta essencial para um bom planeamento do evento?
5. Quais os pontos da proposta que normalmente são mais valorizados pelas empresas clientes?
6. Quais são os fatores que motivam as empresas a realizar eventos para os seus colaboradores?
7. Quais considera serem as principais vantagens, para as empresas, em realizar este tipo de eventos?
8. O contacto presencial é um fator valorizado na relação entre o organizador de eventos e o seu cliente?
9. O fator de escolha de um projeto em detrimento de outro é muito condicionado pelo preço?
10. Considera importante que a empresa que organizou o evento avalie o impacto que isso teve para os colaboradores da empresa cliente? De que forma considera isso importante?

## ANEXO II – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ORGANIZADORAS DE EVENTOS

A empresa **Up Partner**, sediada em Lisboa, encontra-se dividida em quatro áreas fundamentais: Retalho, Digital, *Health* e Eventos e foi ao Diretor desta última área, Rui Batista, que foi feita a entrevista que serve de análise para o estudo proposto. A missão da sua empresa assenta em três pilares fundamentais: “Desenvolver, dinamizar, energizar. São estes os princípios ativos por trás da arquitetura vitamínica que desenhamos para cada evento de marca que representamos.” (Up Partner, 2016 *a*). Esta empresa tem como clientes a Galp, a CIN, a Biogen, a Bial, a Refrige e o Continente, entre outros, o que demonstra a diversidade de projetos e a capacidade de adaptação que tem face à sua concorrência (Up Partner, 2016 *b*).

A empresa **Desafio Global**, sediada em Linda-a-Velha, é especializada em eventos corporativos e realiza, fundamentalmente, os seguintes tipos de eventos: reuniões corporativas, ativação de marca, convenções, congressos e seminários, lançamentos e inaugurações, reuniões de *kick-off* e de ciclo, apresentação de novos produtos, ações de incentivo para o público interno e externo, atividades *outdoor* e de motivação, animação empresarial e celebração de datas especiais. A sua missão traduz-se por um caráter de especialização ímpar: “O que nos diferencia é o nosso poder de integração do conhecimento especializado”, o que lhe garante uma vasta coleção de prémios tanto a nível nacional como internacional, tendo sido distinguida pela 11ª vez em 2015 como a “Melhor Agência de Eventos e Ativação do Ano” nos Prémios “Meios e Publicidade” (Desafio Global , 2016 *a*; Desafio Global, 2016 *b*). Apresenta um portfólio com empresas de renome como a EDP, o Montepio, The Navigator Company, Marketeer, Central de Cervejas, Fidelidade Mundial, Samsung, Jerónimo Martins, entre outros (Desafio Global, 2016 *c*). A entrevista foi feita ao seu Diretor Executivo e fundador da empresa, Pedro Rodrigues.

A empresa **MUD. Events** foi fundada em 2015 e está sediada em Lisboa. São especializados em eventos corporativos incluindo, por exemplo, reuniões corporativas, lançamentos e inaugurações, reuniões de ciclo, *kick-offs* e *get-togethers*, ações de incentivo para o público interno e externo, ativações de marca, atividades de *team building*, *outdoor* e motivação, celebrações e datas especiais, entre outros

(MUD.Events, 2015). Apesar de ser uma empresa recente já conta com inúmeros clientes de peso como por exemplo a EY, o Novo Banco, a Legrand, Tranquilidade, Logo, Millennium BCP, Inditex, Hyundai, entre outros. A entrevista foi feita a Cláudia Lopes, *Events Manager* da empresa.

A empresa **Bode Expiatório**, sediada em Lisboa, é uma agência criativa de *teambuildings*, formações, eventos e conteúdos audiovisuais (Bode Expiatório, 2016 *a*). Contam com uma vasta oferta de serviços, dos quais se destacam o *teambuilding* (como já foi dito), *corporate training*, eventos, jantares mistério, animações e festas e turismo. Conta com clientes como o Ikea, a Deloitte, Auchan, Central de Cervejas, Santander Totta, Mercedes-Benz, EDP, etc. (Bode Expiatório, 2016 *b*). A entrevista foi realizada a Flávia Carvalho, *Creative Partner* da Bode Expiatório.

A empresa **KriaEventos**, também sediada em Lisboa, caracteriza-se por pensar *out of the box* e fazer *inside the box*, tendo uma atuação no mercado responsável e ecológica. “Kriam” e produzem eventos porque acreditam que são os pormenores que tornam um evento único e especial (KriaEventos, 2016 *a*; KriaEventos, 2016 *b*). A KriaEventos tem como clientes empresas como a LG, a Bosch Service, EDP, Worten, BNP Paribas, MEO, Águas de Portugal, NOS, Johnson&Johnson, Galp, Danone, Siemens, entre muitos outros (KriaEventos, 2016 *c*). Apresenta um portfólio com diversos serviços, entre os quais animação (espetáculos, animação temática, animação infantil), atividades (*team building*, *indoor* e *outdoor*, dinâmicas motivacionais, incentivos), gestão de espaços, decoração, *catering*, design, audiovisuais, stands e cenografias, hospedeiras, apresentadores e *entertainers*, eventos, etc. (KriaEventos, 2016 *d*). A entrevista foi feita a Bárbara Sobral, membro da Direção de Clientes da empresa.

A empresa **Touchgroup Communication & Events** faz parte da Touchgroup International. Este grupo integra um conjunto de empresas com um leque alargado de competências, que abrangem as áreas da comunicação, eventos corporativos, congressos e viagens, sediadas em Lisboa, Porto e Luanda. Já desenvolveu projetos para clientes como por exemplo a EDP, Billabong, Bial, Sportzone, Microsoft, Fidelidade Companhia de Seguros, Millennium BCP, Galp, Sonae, entre muitos outros

(Touchgroup International, 2013). A entrevista foi feita a Inês Alves, *Managing Director* na empresa.

A empresa **iMotion**, sediada em Oeiras, é uma empresa que conta com um vasto *portefólio* de organização e apoio a eventos empresariais e sociais, entre eles: Reuniões Corporativas; Reuniões de *Kick-Off* e de Ciclo; Lançamentos e Promoção de Produtos e Serviços; Eventos Desportivos e Atividades Radicais; Programas de Motivação e *Team-building indoor/outdoor*; *Stands* e Estruturas modulares; *Cocktails*, Almoços e Jantares de Natal; Exposições, Receções e Inaugurações, etc. (iMotion, 2016 *a*). Tem como missão gerar valor e garantir a excelência dos eventos dos nossos clientes com uma equipa motivada e orgulhosa do que faz (iMotion, 2016 *b*). Conta com diversos clientes como a Bial, a BP, Liberty Seguros, Siemens, Swatch, Fnac, BP, Rubis Gás, entre outros (iMotion, 2016 *c*). A entrevista foi feita a Angelina Castel-Branco, sócia fundadora (iPartner) da empresa.

### ANEXO III – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS CLIENTES

A **Galp**, sediada em Lisboa, é hoje o único grupo integrado de produtos petrolíferos e gás natural em Portugal, em que os seus segmentos de negócio se estendem à exploração e produção de petróleo e gás natural, à refinação e distribuição de produtos petrolíferos, à distribuição e venda de gás natural e à geração de energia elétrica (Galp Energia, 2016). A sua missão “é criar valor para os clientes, colaboradores e acionistas, atuando nos mercados energéticos com ambição, inovação e competitividade, promovendo o respeito pelos princípios da ética e da sustentabilidade”, fazendo desta uma das empresas com mais experiência no setor energético em Portugal, contando já com três séculos de história (Galp Energia, 2010 *a* e *b*). A entrevista foi feita a Fernanda Resende, responsável pela Comunicação Comercial nesta empresa.

A **Fidelidade Companhia de Seguros**, empresa sediada em Lisboa, é líder de mercado em seguros de vida e não vida. Junta à dimensão, à solidez e à credibilidade, a inovação como um dos seus maiores valores. A sua estratégia incide no desenvolvimento de produtos inovadores, capazes de fazer a diferença na vida das pessoas (Fidelidade, 2016 *a*). Na sua atividade internacional, a Fidelidade está presente, direta ou indiretamente, em Espanha, França, Luxemburgo, Macau, Angola, Cabo Verde e Moçambique (Fidelidade, 2016 *b*). Demarca-se da concorrência por “Apoiar o desenvolvimento e a construção de uma sociedade sustentável, (...) compromete-se a educar, servir, acompanhar e cuidar das pessoas ao longo da vida com produtos e serviços inovadores que, efetivamente, protegem as pessoas.” (Fidelidade, 2016 *c*). A entrevista foi realizada a Andreia Vieira Borges, Técnica de Marketing Relacional na Fidelidade Companhia de Seguros.

A **EDP**, fundada em 1976 e sediada em Lisboa, está presente entre as 550 marcas globais com mais valor financeiro e foi este ano distinguida, pelo 11º ano consecutivo, como uma *Superbrand* – Marca de Excelência em Portugal 2016. Uma marca com elevada notoriedade, que procura superar-se ano após ano, e internacionalizar-se, sem esquecer os valores que fazem parte do ADN da marca: humana, inovadora e sustentável (EDP, 2016 *a* e *b*). A entrevista foi feita a Mónica

Marques, que faz parte da equipa de eventos, ativação de marca, patrocínios e responsabilidade social do Grupo EDP (Direção de Marca e Comunicação da EDP).

A **Jerónimo Martins**, é um grupo internacional com sede em Portugal, que atua no ramo alimentar, nos setores da distribuição e agroalimentar. Fundada em 1792 está presente em 3 países distribuídos em dois continentes: Pingo Doce em Portugal, Biedronka na Polónia e Ara na Colômbia e no segmento de *cash & carry* o Recheio, também em Portugal. A missão do Grupo Jerónimo Martins é satisfazer os legítimos interesses dos acionistas através de uma estratégia centrada na criação de valor e no desenvolvimento sustentável. Tem como principal objetivo ir ao encontro das necessidades de milhões de consumidores com uma proposta de valor assente na elevada qualidade a preços competitivos (Jerónimo Martins, 2016 *a, b e c*). A entrevista foi feita a Sandra Henriques, *Head of Global Learning & Knowledge* da empresa.

A **Central de Cervejas**, foi constituída em 1934 com o objetivo de comercializar as cervejas produzidas pelas antigas Companhia Produtora de Malte e Cerveja Portugália, Companhia de Cervejas Estrela, Companhia de Cervejas Coimbra e Companhia da Fábrica de Cerveja Jansen. Em abril de 2008, a Sociedade Central de Cervejas e Bebidas e a Sociedade da Água de Luso foram adquiridas pelo Grupo Heineken, grupo cervejeiro líder europeu e a 3ª maior cervejeira do Mundo, a qual passou a deter o controlo a 100% das empresas (Central de Cervejas, 2016 *a*). Tem como marcas a Sagres e a Heineken, no segmento das Águas a Água de Luso, Luso de Fruta, Luso com Gás e Água do Cruzeiro, no dos Refrigerantes a Luso Fruta e o Royal Club e também tem no seu portefólio algumas marcas internacionais: Desperados, Affligem, Foster's, Guinness, Guinness Original, John Smith's Extra Smooth, Kilkenny e Strongbow (Central de Cervejas, 2016 *b*). A entrevista foi feita a Maria José Cordeiro, *Customer Marketing Services Manager* na Sociedade Central de Cervejas.

A **EY**, antiga Ernst & Young, é uma das quatro maiores empresas de serviços profissionais do mundo (as *big four*), presente em 150 países e com mais de 190 mil funcionários. Tem como *slogan* “*Building a better working world*” (EY, 2016). A entrevista foi feita a Telma Franco, *Associate Director, Brand, Marketing and Communications* na empresa.

A **Legrand** é a especialista mundial em infraestruturas elétricas e tecnologias de informação para edifícios residenciais, áreas sociais e locais de trabalho. Presente em mais de 180 países, conta já com mais de 35.000 colaboradores ao seu serviço. Em Portugal existe desde 1981, com uma moderna unidade de produção, onde colaboram mais de 400 profissionais distribuídos por departamentos de desenvolvimento e inovação, produção, logística, marketing, comercial, entre outros, todos eles ao serviço do mercado português e da exportação (Legrand, 2016 *a*). O grupo assegura aos seus clientes um serviço comercial de qualidade com uma eficiente rede de vendas nacional e um serviço técnico especializado, garantido pela inovação permanente da sua oferta (Legrand, 2016 *b*).



#### ANEXO IV – CARACTERIZAÇÃO DAS “OUTRAS” EMPRESAS

A **Event Point** é uma das revistas de referência em Portugal no segmento da *meetings industry*, que engloba, entre outros, os eventos corporativos, congressos, feiras e incentivos. Apresenta conteúdos como entrevistas, casos de estudo, reportagens, publireportagens, entre outros. É uma revista trimestral que também a apresenta em formato digital no seu *site*. Acreditam que a evolução na qualidade dos eventos organizados em Portugal assenta na procura de conhecimentos em variadíssimas áreas técnicas e científicas, e numa crescente profissionalização. Assim, traz à consideração de todos, fornecedores, organizadores, promotores e políticos, assuntos tão diversos como a sustentabilidade, o uso das tecnologias, o impacto das redes sociais, a segurança, a criatividade, o *design*, etc. Para além disso, a Event Point não esquece ainda os públicos escolares, de diferentes graus de ensino, que se preparam para vir a trabalhar nesta área e necessitam de conteúdos credíveis (Event Point, 2016). A entrevista foi feita a Cláudia Sousa, *Editor-in-Chief* na revista.

## ANEXO V – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

**Tabela 16** – Comparação da Informação recolhida junto de Empresas Organizadoras de Eventos Corporativos  
(Fonte: O Próprio)

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Relações Interpessoais e Desempenho	Comunicação Empresarial	<b>Comunicação Interna</b> Pergunta(s): 18	<p><u>Entrevista 3 (18)</u>: “E isso quebra barreiras imensas a nível da comunicação e no dia a dia do trabalho, ou seja (...) os eventos apenas são este veículo que permite que as pessoas se juntem de uma forma mais ou menos descontraída e que (...) se possam libertar do que é a sua postura do dia a dia (...) hoje em dia, as empresas resguardam uma parte do <i>budget</i> para fazer eventos, para juntar pessoas.”</p> <p><u>Entrevista 4 (18)</u>: “Nós não fazemos só eventos corporativos, aquilo que nós fazemos tem um valor acrescentado porque é um trabalho de fundo com os recursos humanos, portanto não é só um evento lúdico...”</p>
		<b>Comunicação Externa</b> Pergunta(s): 4, 14, 15	<p><u>Entrevista 1 (4, 15)</u>: “Faz com que muitos clientes nos encontrem através do boca-a-boca, ou seja, o cliente conhece outro cliente e avisa-nos (...) e temos uma parte muito reduzida que vem através de internet ou através dos <i>emails</i> gerais do <i>website</i>. Mas que é muito reduzida porquê? Porque os <i>sites</i> funcionam como um bom cartão de entrada (...) Mas, no final do dia, o contacto continua a ser (...) muito humano...”; “Mas, a maioria, continua a ser por concurso, isso aí é um dado adquirido.”</p> <p><u>Entrevista 2 (4, 15)</u>: “...acredito que alguns clientes pesquisem na Internet e que descubram a empresa, mas efetivamente ainda funciona muito no boca-a-boca...”; “...há pontualmente clientes que chamam três agências ao mesmo tempo, colocam na mesma sala (...) ao mesmo tempo e passam o mesmo <i>briefing</i>. Depois é constrangedor, de facto, ninguém quer fazer perguntas inteligentes para não estar a passar informação à concorrência...”</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Relações Interpessoais e Desempenho	Comunicação Empresarial	Comunicação Externa Pergunta(s): 4, 14, 15	<p><u>Entrevista 3 (4, 14, 15)</u>: “A área de eventos é uma área em que as pessoas trabalham com as pessoas, não trabalham com as empresas nem com as marcas...”; “Temos o cliente que se despreocupa porque já trabalha connosco há muitos anos, portanto confia no que a gente faz, e funciona na base do “<i>no news, good news</i>” (...) também há os <i>control freaks</i> que é uma maluquice (...) Tem de haver uma participação de todas as partes.”; “Normalmente não são muitas. Eu acho que os clientes não têm muito tempo para pedir muitas propostas. Mas há sempre algumas e eu acho isso saudável, deviam fazer isso mais vezes.”</p> <p><u>Entrevista 4 (4, 15)</u>: “...a maioria dos nossos clientes são antigos clientes da carteira de clientes da empresa que ou por via de comunicação nossa ou porque se lembram ou por alguma razão vêm ter connosco e nos pedem (...) A outra forma são as agências (...) A outra forma é de facto por pesquisa...”; “...há concorrência e nós sabemos que às vezes perdemos determinados projetos para outras empresas. (...) E às vezes perdemos internamente, ou seja, a própria empresa que nos está a contratar resolve ela própria fazer o evento.”</p> <p><u>Entrevista 5 (4, 14, 15)</u>: “<i>Site</i> e Facebook.”; “<i>Face-to-face</i>.”; “Há sempre concursos com pelo menos 3 empresas concorrentes.”</p> <p><u>Entrevista 6 (4, 14, 15)</u>: “Por intermédio de outros clientes...”; “A melhor forma de ganhar clientes passa por: proximidade e empatia criada, disponibilidade e respostas eficientes...”; “Na área de eventos 95% das propostas são em concurso.”</p> <p><u>Entrevista 7 (4, 15)</u>: “A iMotion já está no mercado há 10 anos e com a experiência que tem e trabalhos já efetuados consegue já ter uma credibilidade para os clientes chegarem até nós por meios diretos (...) Chegam até nós ainda pela pesquisa <i>online</i>, <i>site</i> e Facebook e ainda, através de “clientes” internos...”; “Na maior parte dos casos estamos a concurso com outras agências para o mesmo processo.”</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Relações Interpessoais e Desempenho	Cultura Organizacional	<b>Envolvimento</b> Pergunta(s): 5, 6, 17	<p><u>Entrevista 1 (5, 6, 17)</u>: “Essa relação próxima é importante. É uma relação que se vai construindo. (...) a relação de confiança é fator chave em qualquer organização, e não só para os eventos.”; “...é a construção da relação, na medida que se vai fazendo projetos (...) vão-se construindo relações de confiança. Relações de confiança geram negócios e, por sua vez, geram novos projetos, que por sua vez geram clientes satisfeitos...”; “Valorizam sobretudo duas coisas, que é a confiança na empresa com que estão a trabalhar e a capacidade de entrega...”</p> <p><u>Entrevista 2 (6, 17)</u>: “...que é preferível ser presencial. Poder de alguma forma ler o cliente, perceber um conjunto de informações que num <i>email</i> ou numa coisa por escrito nunca chegam.”; “...nós aparecemos, fazemos o evento e saímos da vida do cliente, e voltamos passados 6 meses ou 1 ano. É fantástico quando corre bem, há uma relação de confiança e não chega a haver um desgaste muito grande na relação. Por outro lado, tem a desvantagem de se provar o valor (...) as equipas que têm 3-4 pessoas, fazem tudo (...) Tem uma grande vantagem para o cliente, melhor, duas. São sempre as mesmas caras ao longo do processo todo, quer no processo de venda, quer no de implementação...”</p> <p><u>Entrevista 3 (5, 6)</u>: “...o cliente deve ir connosco, ele deve fazer parte, ele deve ver o mesmo que nós.”; “numa reunião com o cliente, muitas vezes telefónica ou presencial (eu prefiro sempre presencial) é retirarmos informação do que ele quer efetivamente fazer.”</p> <p><u>Entrevista 4 (5, 6, 17)</u>: “Completamente, nós apostamos muito nisso. Aliás eu acho que essa é a chave do nosso negócio porque nós fazemos questão (...) de ir sempre a reuniões com os clientes...”; “Nós sabemos por experiência que 99% das vezes que temos uma reunião fechamos um contrato porque além de ser intangível os nossos produtos são muito difíceis de explicar.”; “..., às vezes até podem ter tantos problemas a nível de recursos humanos que precisam mesmo de consultoria externa, mas normalmente não é isso, normalmente o que acontece é que depois de terem tido um serviço nosso o desempenho vai melhorar.”</p> <p><u>Entrevista 5 (5, 6)</u>: “O relacionamento e a confiança são muito importantes.”; “Pessoalmente e por <i>email</i>, para que não se perca a informação.”</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Relações Interpessoais e Desempenho	Cultura Organizacional	<b>Envolvimento</b> Pergunta(s): 5, 6, 17	<p><u>Entrevista 6 (5, 17)</u>: “É essencial um trabalho de equipa entre cliente e a empresa gestora para o sucesso de um evento.”; “...tentamos criar relações próximas, formando quase equipas.”</p> <p><u>Entrevista 7 (5, 6, 17)</u>: “A relação de proximidade e confiança com o cliente são pontos fundamentais e sem eles não há evento que sobreviva!”; “Trabalhar de uma forma séria, próxima do cliente e com qualidade são os nossos fatores chave de sucesso.”; “A relação com os nossos clientes é muito próxima e de muita confiança, só assim conseguimos chegar mais perto do coração e perceber o que querem.”</p>
	Metas e Objetivos	<b>Performance</b> Pergunta(s): 6	<p><u>Entrevista 1 (6)</u>: “...é a capacidade de entrega, ou seja, a capacidade de se construir boas propostas, de se operacionalizar e depois de se entregar as coisas. De se fazer um bom evento e no final aconteceu, está lá, foi o que foi apresentado, foi o que foi pedido e aconteceu.”</p> <p><u>Entrevista 4 (6)</u>: “Não há texto que os explique de forma apropriada, nós temos mesmo de ir contar histórias de como é que funcionou no passado (...) ir contar essas histórias e passar essa credibilidade é a única forma realmente que o cliente tem de confiar num produto que é na verdade uma experiência.”</p> <p><u>Entrevista 6 (6)</u>: “E-mail e telefónico pela necessidade de existe de respostas céleres.”</p> <p><u>Entrevista 7 (6)</u>: “O cliente deposita toda a confiança e orçamento nas nossas mãos. As expectativas são sempre altas.”</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Relações Interpessoais e Desempenho	Pessoas	Organizadores de Eventos e Clientes <b>Pergunta(s): 4, 5, 14, 17</b>	<p><u>Entrevista 1 (4, 5, 17)</u>: “...temos muita tendência em manter uma relação de muita parceria e muita confiança com os clientes...”; “...a gente começa a trabalhar o cliente, mas por norma depois mantemos uma relação de trabalho muito estreita com esse cliente.”; “...é sobretudo a confiança.”</p> <p><u>Entrevista 2 (5, 17)</u>: “Não há dois clientes iguais. Há clientes que são completamente obsessivos que querem acompanhar tudo ao detalhe (...) Há clientes (...) que depois aparecem no dia, meia hora depois de abrir as portas, e estão felizes da vida.”; “...há uma relação de confiança e não chega a haver um desgaste muito grande na relação.”</p> <p><u>Entrevista 3 (4, 5, 14, 17)</u>: “Chegam diretamente através do meu contacto ou porque sou referência de algum outro cliente (...) via Facebook ou via Instagram.”; “...porque a confiança não é tanto nas empresas, é nas pessoas.”; “...eu é que vou pondo a par, porque é importante ele estar a par do que é que está a acontecer (...) Nós vamos criando esta ligação com o cliente para ele também se poder apaixonar (...) quando o cliente sente que do lado da empresa que está a organizar o evento há segurança, há tranquilidade e não há pressão, ele não se mete, fica descansado.”; “...os clientes valorizam que a parte logística fique toda da parte da empresa de eventos, ou seja, que eles não tenham de se preocupar com nada disso.”</p> <p><u>Entrevista 4 (5)</u>: “...o facto de o nosso produto ser intangível, ou seja, nós no fundo criamos experiências às pessoas e isso é muito difícil de comprovar...”</p> <p><u>Entrevista 5 (5, 14)</u>: “O relacionamento e a confiança são muito importantes.”; “Face-to-face.”</p> <p><u>Entrevista 6 (4, 5, 14, 17)</u>: “Por intermédio de outros clientes...”; “É essencial um trabalho de equipa entre cliente e a empresa gestora para o sucesso de um evento.”; “A melhor forma de ganhar clientes passa por: proximidade e empatia criada, disponibilidade...”; “...tentamos criar relações próximas, formando quase equipas.”</p> <p><u>Entrevista 7 (5, 14, 17)</u>: “A relação de proximidade e confiança com o cliente são pontos fundamentais e sem eles não há evento que sobreviva!”; “...a forma séria como trabalhamos, a qualidade e o empenho que as nossas equipas dedicam aos projetos e aos clientes.”; A relação com os nossos clientes é muito próxima e de muita confiança, só assim conseguimos chegar mais perto do coração e perceber o que querem.”</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Motivação	Desempenho	<b>Metas e Objetivos</b> Pergunta(s): 8, 12, 13, 16; 18	<p><u>Entrevista 1 (12, 13, 16)</u>: “Valorizam sobretudo duas coisas, que é a confiança na empresa com que estão a trabalhar e a capacidade de entrega...”; “...o método sempre que preferimos é uma apresentação presencial, é muito difícil apresentar eventos sem ser presencial.”; “Nós temos várias ferramentas de ROI, estamos a falar do retorno do investimento, e que são ferramentas sobretudo digitais e fazemos a avaliação no final do evento de tudo o que aconteceu. Fazemos junto do público todo. (...) qualquer empresa (...) estruturada e (...) organizada não pode dar-se ao luxo de não fazer uma avaliação pós-evento e durante.”</p> <p><u>Entrevista 2 (8, 12, 16)</u>: “Deposita-se muito nas mãos da agência, confia muito na agência, para a agência no fundo olhar para o cliente e para o momento em que a empresa vive e estruturar o evento em função daquilo que acha...”; “...a melhor proposta é a que tiver a melhor relação preço/qualidade/criatividade.”; “Depende, cada caso é um caso. (...) Nunca vão avaliar a agência, porque no limite acham que é a própria empresa deles que está a fazer o evento...”</p> <p><u>Entrevista 3 (8, 12, 13, 16, 18)</u>: “... não é construído pelo cliente, muitas vezes é construído por nós enquanto gestores de eventos, mas esse <i>briefing</i> serve para nós passarmos depois a todos os nossos parceiros...”; “..., o cliente gosta de ser ele a explorar o conceito do evento e prefere deixar para nós a parte mais chata, logística, e toda a parte que ele não domina...”; “Que não seja enviada por <i>email</i>, porque é muito difícil vender uma proposta por email.”; “Sempre, tem sempre. Se não tiver então era porque não serviam para nada (...) isto é constante, isto é a aprendizagem constante...”; “...os eventos servem para motivar, servem para informar, servem para incentivar...”</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Motivação	Desempenho	<b>Metas e Objetivos</b> Pergunta(s): 8, 12, 13, 16; 18	<p><u>Entrevista 4 (8, 12, 16, 18)</u>: “Quer seja passado pelo cliente quer seja feito mano a mano é essencial, se não nós não sabemos quais são os objetivos do cliente e a expectativa...”; “Eles valorizam muito conseguirem visualizar aquilo que nós lhes estamos a explicar (...) na nossa explicação, eles perceberem qual é a experiência que o cliente interno deles vai experienciar...”; “Nós não temos um processo formal de fazer isso (...) mas temos um processo informal muito (...) atencioso (...) Porque estamos na ação e somos nós que ativamos as ações muitas vezes, ou seja, o nosso <i>feedback</i> é imediato...”; “Mas é muito difícil avaliar isto, por isso é que eu digo, quando o nosso interlocutor é sensível a questões relacionais e comportamentais é muito mais fácil, quando estamos a falar com uma pessoa que é altamente matemática e que quer números é muito complicado.”</p> <p><u>Entrevista 5 (8, 13, 16)</u>: “Um <i>briefing</i> bem feito é um bom ponto de partida para irmos ao encontro das necessidades dos clientes e também ajuda a planear.”; “Por <i>email</i>, apesar de preferirmos pessoalmente.”; “...se levantarem alguma ocorrência ou reclamação definimos um plano de ação para cada caso.”</p> <p><u>Entrevista 6 (8, 16)</u>: “Um bom <i>briefing</i> é o ponto de partida para qualquer evento, se não for bom poderá numa primeira fase duplicar ou triplicar o trabalho de uma agência e numa segunda fase garantir o sucesso ou insucesso de um evento.”; “Realizamos reuniões de <i>debrief</i> após evento, todas as críticas são todas em conta nos eventos seguintes.”</p> <p><u>Entrevista 7 (8, 12, 13, 16)</u>: “A probabilidade de acertarmos no conceito, estratégia e objetivos será, certamente muito superior.”; “A proposta é sempre avaliada como um todo.”; “O ideal é fazer a apresentação da proposta sempre presencialmente (...) O estar próximo do cliente e passar-lhe as nossas emoções e explicar-lhe tudo ao pormenor e contar-lhe a nossa história faz toda a diferença.”; “Já alterámos procedimentos e forma de trabalho, em consequência de reuniões realizadas após os eventos, não só para um evento desse cliente, mas até para outros.”</p>



Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Motivação	Envolvimento	<b>Organizadores de Eventos e Clientes</b> Pergunta(s): 5, 15	<p><u>Entrevista 1 (5, 15)</u>: “É fundamental que o cliente acompanhe todo o processo. Não se consegue montar um evento sem ser um trabalho de equipa...”; “...há eventos que não estão envolvidos em concurso, que são adjudicações diretas, porque são eventos que, alguns foram criados (o conceito) por nós...”</p> <p><u>Entrevista 2 (5, 15)</u>: “Completamente porque nós estamos a vender uma coisa intangível.”; “...o cliente tem de confiar que aquilo que lhe estamos a vender vai correr bem.”; “...mais de metade dos nossos clientes hoje em dia não é a concurso. Trabalhamos com eles há anos, confiam e fazem connosco (...) não vamos a concurso com mais de três agências”</p> <p><u>Entrevista 3 (5, 15)</u>: “...porque a confiança não é tanto nas empresas, é nas pessoas.”; “Temos muitas vezes concursos, que sabemos que estão outras agências a concurso e temos com pedido direto (...) porque estão muito acostumados a trabalhar connosco, porque confiam no nosso trabalho, porque acham de alguma forma que os preços que nós aplicamos se adaptam aos <i>budgets</i> que têm...”</p> <p><u>Entrevista 4 (5, 15)</u>: “...nós temos mesmo uma relação muito próxima com os clientes quando eles nos deixam.”; “Nós normalmente (...) como temos uma relação muito próxima com os clientes a adjudicação é um telefonema.”</p> <p><u>Entrevista 5 (5)</u>: “O relacionamento e a confiança são muito importantes.”</p> <p><u>Entrevista 6 (5)</u>: “É essencial um trabalho de equipa entre cliente e a empresa gestora para o sucesso de um evento.”</p> <p><u>Entrevista 7 (5, 15)</u>: “Tem que existir muita partilha, muita cumplicidade para que as estratégias e objetivos do cliente sejam alcançadas.”; “Muitas das decisões são feitas com base no tipo de proposta apresentada, mas também com base na confiança e histórico da empresa com quem já trabalha.”</p>
		<b>Colaboradores da Empresa</b> Pergunta(s): 18	<p><u>Entrevista 3 (18)</u>: “As mais <i>cliché</i> é mais motivação, mais união de equipas, as pessoas terem oportunidade de se conhecerem e de estarem juntas fora do contexto do trabalho, é fundamental, isso às vezes resolve problemas enormes.”</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Motivação	Realização	<b>Satisfação</b> Pergunta(s): 16	<p><u>Entrevista 1 (16)</u>: “Tem muito impacto para o lado do cliente porque o cliente percebe se o investimento que fez foi um investimento que teve retorno e consegue melhorar num próximo evento todo o enquadramento e toda a organização logística do evento.”</p> <p><u>Entrevista 2 (16)</u>: “...o evento só será avaliado pelos participantes no próprio evento se o cliente assim o quiser.”</p> <p><u>Entrevista 3 (16)</u>: “Nós fazemos questão de perguntar o que é que podia ter corrido melhor. A maior parte das vezes até é espontâneo e é o cliente que no dia a seguir ao dia do evento diz o que gostou, o que não gostou (...) Em equipa fazemos sempre um <i>debrief</i> do que foi o evento...”</p> <p><u>Entrevista 4 (16)</u>: “..., nós temos muita atenção no sentido de perceber se a experiência está a ser satisfatória ou não para o cliente (...) E sempre que fazemos uma ação que tenha talvez um bocadinho mais de preponderância, temos a atenção de fazer uma reunião posterior...”</p> <p><u>Entrevista 5 (16)</u>: “Temos uma reunião de <i>debrief</i> e se levantarem alguma ocorrência ou reclamação definimos um plano de ação para cada caso.”</p> <p><u>Entrevista 6 (16)</u>: “Realizamos reuniões de <i>debrief</i> após evento, todas as críticas são tidas em conta nos eventos seguintes.”</p> <p><u>Entrevista 7 (16)</u>: “Normalmente marcamos um <i>debrief</i> para falar sobre todos os pontos do evento: coisas boas, coisas menos boas, fatores a melhorar, ou não...”</p>
Eventos Corporativos	Criatividade e Inovação	<b>Termos da Proposta</b> Pergunta(s): 6, 9, 10, 13, 14	<p><u>Entrevista 1 (6, 9)</u>: “...a gente perceber quais são as últimas tendências do mercado, o que é que está a acontecer de diferenciador, o que é que há de novo, etc.”; “geramos ideias a partir de todos, ou seja, o que a gente chama os <i>brainstormings</i> (...) destes <i>brainstormings</i> nascem ideias que a gente depois acredita nelas e conseguimos passá-las para um grafismo (...) a empresa dá-nos um conceito e um caminho orientativo e nós a partir daí, conhecendo o produto, conhecendo quem são os intervenientes, quem é o público-alvo...”</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Eventos Corporativos	Criatividade e Inovação	<b>Termos da Proposta</b> Pergunta(s): 6, 9, 10, 13, 14	<p><u>Entrevista 2 (9, 13)</u>: “Portanto vamos sempre avançar com a logística ao mesmo tempo que a criatividade (...) Portanto o <i>brainstorming</i> é normalmente... surgem sempre ideias (...) em equipa as coisas também funcionam bastante bem.”; “Quando eu comecei a fazer propostas para eventos, eram feitas em Word. Passado um tempo, começámos a fazer em PowerPoint (...) hoje em dia visualiza-se a cenografia do evento, chamado 3D...”; “...posso entender que, e já o fizemos, que a minha apresentação para aquele evento é um filme, pode ser uma apresentação presencial, posso levar o cliente ao local do evento... não há regras, tem de se adaptar um bocadinho...”</p> <p><u>Entrevista 3 (9, 13, 14)</u>: “...uma reunião de <i>brainstorming</i>, perceber o que é que se pode propor para aquele cliente.”; “Eu mostro sempre alguns vídeos de eventos passados que mostrem o que vai ser o <i>mood</i> do evento (...) o vídeo ajuda a vender o sonho do que é um evento a acontecer, ou seja, a proposta vende o futuro, o vídeo vende o que foi passado...”; “...sem logística não há eventos, portanto ele deixa isso para o nosso lado...”</p> <p><u>Entrevista 4 (9, 13)</u>: “...criamos produtos de raiz e aí então é um processo criativo que é feito em grupo (...) no que diz respeito há conceção técnica e criativa dos produtos somos nós que fazemos internamente...”; “...tentamos mostrar mais vídeos de coisas que já fizemos no passado...”</p> <p><u>Entrevista 6 (10, 13)</u>: “Conceito criativo e inserção do mesmo nos objetivos do cliente...”; “A melhor forma de ganhar clientes passa por (...) propostas diferenciadoras...”</p> <p><u>Entrevista 7</u>: “Nós criamos e vendemos histórias e essas histórias têm que se transformar em acontecimentos. Têm que se tornar realidade!”; “O cliente espera criatividade e muitas vezes querem ver verdadeiros “milagres” a acontecer com os <i>budgets</i> tão reduzidos que têm...”; “Se não acreditarmos na forma como trabalhamos e não conseguirmos pôr paixão no nosso trabalho, não há evento que resista, será apenas mais um...”</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Eventos Corporativos	Processos e Métodos	<b>Briefing</b> Pergunta(s): 7, 8	<p><u>Entrevista 1 (7, 8)</u>: “...quando é reatividade muitas vezes são <i>briefings</i> que os clientes nos enviam e a gente trabalha esses <i>briefings</i>. Na proatividade às vezes é o contrário, nós muitas vezes casamos oportunidades que percebemos que encaixam com determinado cliente...”; “O <i>briefing</i> é essencial para se fazer hoje um evento.”</p> <p><u>Entrevista 2 (7, 8)</u>: “Não há bons <i>briefings</i> nesta área (...) Aqui o cliente normalmente tem um problema, tem uma necessidade. (...) como o cliente nunca tem muita informação nem sabe muito bem o que quer, inverteu-se o ónus, portanto, de repente, é a agência que tem obrigação de saber fazer as perguntas certas, ou ter a informação certa para ter um bom <i>briefing</i>...”; “Eu tenho pessoas que vão a um cliente e querem que o cliente lhes diga o mínimo possível, porque acham que sabem o que é que querem para o cliente (...) E tenho outra pessoa nesta casa que vai ao cliente e escreve exaustivamente, desenha o evento à mesa com o cliente.”</p> <p><u>Entrevista 3 (7, 8)</u>: “Mas o <i>briefing</i> em si somos nós que o retiramos, isso não há dúvida nenhuma.”; “nós, enquanto gestores de eventos, fazemos o <i>briefing</i>. Fazemos uma lista daquilo que é o que o cliente quer fazer.”</p> <p><u>Entrevista 4 (7, 8)</u>: “Depende muito. Quando são agências, normalmente vem assim com um <i>briefing</i> mais ou menos genérico (...) Quando são formações é diferente porque normalmente nós já temos alguma relação com o cliente e ele aí vem ter connosco e fala-nos do problema que tem e nós é que apresentamos uma proposta para resolver aquele problema interno da empresa.”</p> <p><u>Entrevista 5 (7, 8)</u>: “Sim, um <i>briefing</i> presencial ou por escrito (<i>email</i>).”; “Um <i>briefing</i> bem feito é um bom ponto de partida para irmos ao encontro das necessidades dos clientes e também ajuda a planear.”</p> <p><u>Entrevista 6 (7, 8)</u>: “Normalmente sim.”; “Um bom <i>briefing</i> é o ponto de partida para qualquer evento...”</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Eventos Corporativos	Processos e Métodos	<b>Briefing</b> Pergunta(s): 7, 8	<u>Entrevista 7 (7, 8)</u> : “O <i>briefing</i> é uma grande ferramenta de trabalho, mas infelizmente não há muitos clientes a prepararem um <i>briefing</i> , quanto mais um BOM <i>briefing</i> ...”; “...é uma das principais ferramentas para começar um bom trabalho. Se o cliente souber o que quer e se tiver linhas bem traçadas do que pretende, ajuda-nos a pensar e planear o evento com uma eficácia muito superior.”
Eventos Corporativos	Processos e Métodos	<b>Termos da Proposta</b> Pergunta(s): 9, 10, 11, 12, 13, 15	<u>Entrevista 1 (9, 12, 13, 15)</u> : “...juntamos as pessoas com as competências que a gente acha que fazem sentido, nomeadamente um criativo, um <i>copy</i> , um <i>designer</i> , uma pessoa de equipamentos. (...) nós temos gestores de projetos, que são responsáveis por áreas de contacto (...) a ele cabe-lhe fazer a gestão com o cliente e a gestão com as equipas (...) não utilizamos muito <i>outsourcing</i> (...) integramos quase os serviços na totalidade. (...) Conseguimos criar o esqueleto do evento com os nossos próprios meios.”; “O que os clientes valorizam mais são três pontos: O conceito (...) A parte logística (...) a tecnologia...”; “...as nossas propostas são construídas de maneira a que qualquer pessoa que tenha estado fora do evento, quando a lê percebe exatamente...”; “... a partir do momento em que há uma proposta vencedora, há uma adjudicação e começa-se a implementar o evento.” <u>Entrevista 2 (9, 11, 12, 13)</u> : “A primeira abordagem é muito logística, ou seja, eu costumo dizer que há uma trilogia sagrada de fornecedores, que é o espaço, o <i>catering</i> e os audiovisuais (...) Nós funcionamos em equipas de eventos, de gestão de eventos, que têm 3-4 pessoas.”; “Talvez 10% da proposta seja pré-estruturada. Vamos imaginar uma cláusula de confidencialidade, alguma coisa sobre a empresa... mas, 90% é personalizado de acordo com o projeto.”; “O que vai claramente valorizar duas questões: a cenografia, o fator “uau” (...) e a dinâmica do evento, o que é o conteúdo do evento (...) e a marca, ou seja, a parte da cenografia, a marca que foi criada para o evento.”; “...posso entender que, e já o fizemos, que a minha apresentação para aquele evento é um filme, pode ser uma apresentação presencial, posso levar o cliente ao local do evento... não há regras, tem de se adaptar um bocadinho...”

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Eventos Corporativos	Processos e Métodos	<b>Termos da Proposta</b> Pergunta(s): 9, 10, 11, 12, 13, 15	<p><u>Entrevista 3 (9, 13, 15)</u>: “Nós (...) recebemos a informação (...) e na agência interpretamos o <i>briefing</i> e percebemos o que é que se poderia propor. Desde a localização geográfica, desde o tipo de espaço onde vai acontecer o evento (...) A reunião de <i>brainstorming</i> fazemos em equipa, depois cada gestor fica com o seu projeto... o que fazem é contactar vários fornecedores para cada uma das áreas (...) recebem-se essas propostas por parte dos nossos fornecedores, estuda-se, e negocia-se para tentar melhores valores...”;</p> <p>“Normalmente nós temos um suporte, sim. Pode ser um PowerPoint, um Word, um PDF...”; “É uma adjudicação formal, é um <i>email</i> a dizer que venho por este meio informar que este evento está adjudicado, ou uma chamada telefónica.”</p> <p><u>Entrevista 4 (9, 12, 13, 15)</u>: “...quando o <i>briefing</i> pressupõe uma resposta que é uma ação muito simples de coisas muito fechadas que nós já temos, normalmente é fácil e é uma resposta muito direta (...) Quando são coisas um bocadinho mais complexas que requerem alguma customização, nós reunimos a equipa e percebemos de que maneira é que podemos dar resposta (...) Mas trabalhamos muito, muito, muito com <i>outsourcing</i> na parte da ação da propriamente dita...”; “pode ser a história, pode ser esse o valor acrescentado do produto, (...) a transformação que vai ser gerada no público que vai experienciar aquilo que nós estamos a criar (...) Portanto é o valor acrescentado.”; “Normalmente o que nós fazemos é, nós vamos lá presencialmente e explicamos os produtos que temos (...) enviamos um PDF com o descritivo e alguns vídeos para sustentar (...) depois fazemos todo o processo de <i>follow-up</i>, telefonamos, perguntamos se era aquilo, se estava bem, se precisa de alguma alteração...”; “...a partir daí é uma questão até mais burocrática, passamos para o departamento financeiro e eles resolvem a questão toda de faturas...”</p> <p><u>Entrevista 5 (9, 10, 12)</u>: “Confirmar e agradecer que o recebemos e esclarecer algumas dúvidas e/ou informações em falta.”; “Objetivos do evento e todos os serviços necessários bem discriminados.”; “Criatividade e orçamento.”</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Eventos Corporativos	Processos e Métodos	<b>Termos da Proposta</b> Pergunta(s): 9, 10, 11, 12, 13, 15	<p><u>Entrevista 6 (9, 10, 11, 12, 13)</u>: “Analisar o mesmo é esclarecer alguns pontos com o cliente caso não esteja claro.”; “...apresentação de locais e detalhe sobre os mesmos, descrição do <i>catering</i>, apresentação da proposta audiovisual (desenho de palco), descrição da proposta de materiais de comunicação a utilizar no espaço escolhido, descrição dos RH alocados ao evento - equipa de gestão, hospedeiras etc. - descrição da atividade de <i>team building</i> e/ou apresentação de animação.”; “Análise de <i>briefing</i>, <i>brainstorm</i> em equipa para criação de conceito, investigação de espaços e necessidades, pedido de orçamentação de todos os itens necessários, culminando no desenvolvimento da proposta.”; “Conceito criativo.”; “Presencialmente em reunião, com proposta em PowerPoint.”</p> <p><u>Entrevista 7 (9, 10, 11, 12, 13, 15)</u>: “Reunimos a equipa e discutimos qual o caminho a seguir. Depois cada elemento da equipa tem tarefas bem definidas para preparar toda a proposta...”; “...a proposta tenha todos os dados do evento (tipo de evento, local, data), um conceito ou a forma de abordagem do evento em si, um alinhamento total e quais as ideias da agência para o implementar, a descrição de todos os serviços contemplados no <i>step-by-step</i> e orçamento global de todo o evento.”; Cada evento é um evento e uma nova história para contar.”; “Por vezes é o conceito geral que é definido para a realização do evento, outras vezes a valorização transcreve-se por um cenário audiovisual diferente e mais arrojado que se pense para esse evento.”; “...enviamos via <i>email</i> para uma 1ª análise e posteriormente vamos apresentar (ou não), ou outras vezes já o fizemos via Skype.”; “O cliente passa o <i>briefing</i> a várias agências e decide com qual agência irá trabalhar para esse projeto.”</p>
	Relação Custo/Benefício	<b>Preço</b> Pergunta(s): 12, 17	<p><u>Entrevista 1 (12, 17)</u>: “As empresas valorizam o preço, mas o preço não é tudo, em eventos não é garantidamente tudo. (...) eu não diria que é preço diria que é sobretudo a confiança.”</p> <p><u>Entrevista 2 (12, 17)</u>: “Se o cliente tiver um orçamento fechado obviamente que se vai limitar o orçamento (...) a melhor proposta é a que tiver a melhor relação preço/qualidade/criatividade (...) se o cliente não tiver grandes problemas orçamentais e a ideia for genial, vai avançar.”</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Eventos Corporativos	Relação Custo/Benefício	<b>Preço</b> Pergunta(s): 12, 17	<p><u>Entrevista 3 (12, 17)</u>: “...o preço é fundamental...”; “Mas acima de tudo o valor é fundamental e a proposta de coisas diferentes...”</p> <p><u>Entrevista 4 (17)</u>: “...aquilo que nós fazemos (...) tem um valor acrescentado (...)a grande questão em relação ao valor tem a ver com a consciência do próprio cliente em relação ao valor que o produto tem e não tanto ao valor em si (...)O resultado de uma experiência humana é uma coisa que não é propriamente mensurável...”</p> <p><u>Entrevista 5 (12, 17)</u>: “Criatividade e orçamento.”; “...o mercado está muito focado na política de <i>low-cost</i> com muita criatividade...”</p> <p><u>Entrevista 6 (17)</u>: “Por vezes preferimos perder um evento a baixar valores e correr o risco de ter um mau evento com o qual não nos identificamos.”</p> <p><u>Entrevista 7 (17)</u>: “O preço é um fator importante, mas o preço para muitas coisas não é uma condicionante, é um desafio (...) Já aconteceu termos <i>budget</i> reduzidos e depois de uma ideia bem consubstanciada, esse <i>budget</i> aumentar substancialmente.”</p>
		<b>Performance</b> Pergunta(s): 16	<p><u>Entrevista 1 (16)</u>: “...mostramos qual é o rácio do retorno do investimento <i>versus</i> o impacto que o evento teve. (...) Tem impacto no nosso dia a dia por questões óbvias, porque é conhecimento.”</p> <p><u>Entrevista 3 (16)</u>: “...isso são dicas que às vezes nós enquanto gestores de eventos podemos não estar despertos para eles, mas os utilizadores, quem efetivamente está enquanto convidado, se houver essa base crítica temos todos a ganhar. E nós usamos o mais possível.”</p> <p><u>Entrevista 4 (16)</u>: “...se virmos que é uma sugestão que faz sentido para a generalidade dos nossos clientes fazemos essa alteração...”</p> <p><u>Entrevista 6 (16)</u>: “...todas as críticas são tidas em conta nos eventos seguintes.”</p> <p><u>Entrevista 7 (16)</u>: “Em eventos futuros há pontos que são sempre reavaliados e estas notas são fundamentais quando o pormenor e o rigor são importantes.”</p>



**Tabela 17 – Comparação da Informação recolhida junto de Empresas Clientes**  
(Fonte: O Próprio)

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Relações Interpessoais e Desempenho	Comunicação Empresarial	<b>Comunicação Interna</b> Pergunta(s): 4	<p><u>Entrevista 1 (4)</u>: “...promover o conhecimento e o acesso a informação sobre a organização.”</p> <p><u>Entrevista 2 (4)</u>: “...de alinhamento estratégico.”</p> <p><u>Entrevista 3 (4)</u>: “Estratégia de comunicação alinhada com os valores da empresa e do grupo. Eventos são oportunidades únicas tanto pela proximidade como pela transmissão de mensagens.”</p> <p><u>Entrevista 4 (4)</u>: “...por um lado precisamos muito de fazer reuniões de alinhamento, como somos muitos se nós não tivermos alinhados (...) mesmo a passagem de informação e de conhecimento é muito importante (...) temos um modelo de negócio e (...) uma cadeia de valor muito comprida (...) portanto, temos aqui várias áreas diferentes quanto mais integradas trabalharem normalmente melhor o resultado...”</p> <p><u>Entrevista 6 (4)</u>: “...passar mensagens internas...”</p>
		<b>Comunicação Externa</b> Pergunta(s): 6, 8, 15	<p><u>Entrevista 1 (6, 8, 15)</u>: “<i>Emails</i> e reuniões de apresentação de empresas.”; “Através de <i>email</i> (sempre). Por vezes complementado com telefonema, no caso de ser uma empresa já conhecida.”; “Sim. Consulta ao mercado em que várias empresas concorrem ao mesmo projeto.”</p> <p><u>Entrevista 2 (6, 8 15)</u>: “Utilizamos normalmente os meios do conhecimento para eventos de grandes dimensões e, em eventos mais pequenos, estamos sempre abertos a novos <i>players</i> que muitas vezes nos batem à porta.”; “Contacto telefónico e marcação de reunião.”; “Sim, para quase todos os eventos há concurso onde consultamos pelo menos duas agências.”</p> <p><u>Entrevista 3 (6, 8, 15)</u>: “Convidamos regularmente agências novas para receberem <i>briefings</i> e terem oportunidade de apresentar propostas criativas e de execução de um evento específico, respondendo a um <i>briefing</i>.”; “O cliente (...) faz o convite para as agências entrarem num concurso de criatividade/execução de um determinado (...) evento.”; “Sim, num concurso estão a competir entre 3 a 4 agências.”</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Relações Interpessoais e Desempenho	Comunicação Empresarial	<b>Comunicação Externa</b> Pergunta(s): 6, 8, 15	<p><u>Entrevista 4 (6)</u>: “... temos vantagens em trabalhar sempre com o mesmo porque já conhece a cultura, sabe como é que nós gostamos (...) conhece no fundo as nossas necessidades e, portanto, nós realmente normalmente não estamos muito recetivos a ir ao mercado nem temos feito grande <i>procurement</i> (...) fazemos normalmente contratos a 2-3 anos, e depois se tivermos que mudar, mudamos outra vez para ter um parceiro dedicado.”</p> <p><u>Entrevista 5 (6)</u>: “...encontramo-nos de forma completamente aberta (...) Porque temos conhecimentos, porque elas próprias apresentam-se, porque recebemos imensas <i>newsletters</i>, recebemos imensos <i>e-mails</i> de empresas que sabem que nós estamos no mercado (...) Não estamos fechados a nada...”</p> <p><u>Entrevista 6 (6, 8, 15)</u>: “Fazemos <i>procurement</i> dentro dos parceiros habituais.”; “A primeira abordagem é sempre um <i>briefing</i> com os objetivos do evento.”; na minha empresa é mandatório realizar concurso.”</p> <p><u>Entrevista 7 (6, 8, 15)</u>: “Nós, neste momento, temos um grupo de parceiros a esse nível muito estável. Mas quando fazemos essa pesquisa, eu normalmente vou à <i>net</i> (...) Mas a coordenação do evento é sempre nossa.”; “...o meu primeiro contacto é sempre por telefone, porque eu preciso de perceber qual é o primeiro contacto da empresa...”; “...o primeiro contacto, isso tem de ser feito com três.”</p>
	Cultura Organizacional	<b>Envolvimento</b> Pergunta(s): 4, 7, 14	<p><u>Entrevista 1 (4, 7, 14)</u>: “Promover o <i>networking</i>, sensibilizar os colaboradores para os desafios estratégicos da empresa...”; “Considero fundamental e imprescindível.”; “Absolutamente.”</p> <p><u>Entrevista 2 (4, 7, 14)</u>: “Maioritariamente fatores motivacionais...”; “Considero de extrema importância.”; “Sim.”</p> <p><u>Entrevista 3 (4, 7, 14)</u>: “Eventos são oportunidades únicas (...) pela proximidade...”; “...orgulhamo-nos de ter uma relação próxima com todos os nossos parceiros e fornecedores.”; “Sim.”</p> <p><u>Entrevista 4 (4, 7)</u>: “...a motivação das pessoas também porque as pessoas normalmente depois têm sempre o lado b destes eventos que tentamos sempre que também sejam eventos com um lado lúdico e com um lado em que as pessoas possam conhecer melhor...”; “...há interações várias em que há no fundo responsabilidades (...) e <i>outputs</i> de parte e parte, mas trabalhamos sempre (...) muito juntos...”</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Relações Interpessoais e Desempenho	Cultura Organizacional	<b>Envolvimento</b> Pergunta(s): 4, 7, 14	<p><u>Entrevista 5 (4, 7, 14)</u>: “E se nós previamente os envolvermos em tudo aquilo que são os planos das marcas (...) aquilo que nós esperamos é compromisso e excelência de desempenho, porque são eles que vão transportar para o mercado e para os consumidores aquilo que é a estratégia das marcas.”; “É mais do que essencial. É aquilo que (...) despista e corrige o erro antes dele acontecer (...) E se não existir esta proximidade é muito complicado...”; “Sempre reunião presencial.”</p> <p><u>Entrevista 6 (4, 7, 14)</u>: “...<i>teambuilding</i>; <i>engagement</i> interno...”; “É fundamental que o organizador do evento esteja absolutamente envolvido com os objetivos deste.”; “Sim.”</p> <p><u>Entrevista 7 (4, 7)</u>: “Se é uma ação interna, claro que o objetivo é sempre uma motivação.”; “...eu detesto surpresas. Portanto, como detesto surpresas tenho de saber tudo.”</p>
	Metas e Objetivos	<b>Performance</b> Pergunta(s): 5, 14	<p><u>Entrevista 1 (5)</u>: “...promove a motivação e a atuação em conformidade com os valores e princípios da empresa.”</p> <p><u>Entrevista 2 (5)</u>: “... fazer o alinhamento estratégico...”</p> <p><u>Entrevista 4 (5)</u>: “...aquilo que os seus colaboradores conseguirem são os resultados que a empresa conseguir...”</p> <p><u>Entrevista 5 (5, 14)</u>: “E se nós previamente os envolvermos em tudo aquilo que são os planos das marcas (...) aquilo que nós esperamos é compromisso e excelência de desempenho, porque são eles que vão transportar para o mercado e para os consumidores aquilo que é a estratégia das marcas.”; “Como é que o conceito que eles trazem primeiro se adequa àquilo que foi o nosso <i>briefing</i>, e depois, como é que eles vão materializar isto para que, visualmente, quem vai assistir aos eventos, perceba que efetivamente aquilo tem a ver com o <i>mood</i> do próprio evento.”</p> <p><u>Entrevista 6 (5)</u>: “...passar mensagens internas, quer de negócios quer de estratégias...”</p>
	Pessoas	<b>Organizadores de Eventos e Clientes</b> Pergunta(s): 6, 7, 8	<p><u>Entrevista 1 (6, 7, 8)</u>: “...reuniões de apresentação de empresas.”; “Considero fundamental e imprescindível.”; “Através de <i>email</i> (sempre). Por vezes complementado com telefonema, no caso de ser uma empresa já conhecida.”</p> <p><u>Entrevista 2 (7, 8)</u>: “Considero de extrema importância.”; “Contacto telefónico e marcação de reunião.”</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Relações Interpessoais e Desempenho	Pessoas	<b>Organizadores de Eventos e Clientes</b> Pergunta(s): 6, 7, 8	<p><u>Entrevista 3</u> (6, 7): “Convidamos regularmente agências novas para receberem <i>briefings</i> e terem oportunidade de apresentar propostas criativas e de execução de um evento específico, respondendo a um <i>briefing</i>.”; “...orgulhamo-nos de ter uma relação próxima com todos os nossos parceiros e fornecedores.”</p> <p><u>Entrevista 4</u> (6, 7): “...trabalhamos muito com fornecedores e com parceiros numa ótica de médio/longo prazo, portanto, no sentido de ter parceiros mais do que propriamente fornecedores.”; “...é uma parceria em que nós fazemos uma gestão muito musculada, ou seja, nós no fundo controlamos os pormenores todos, conversamos sobre os pormenores todos e trabalhamos muito a quatro mãos...”</p> <p><u>Entrevista 5</u> (7): “Desde que passo o <i>briefing</i> até ao final do evento, eu estou sempre. Eu e a minha equipa estamos sempre.”</p> <p><u>Entrevista 6</u> (6, 7): “Fazemos <i>procurement</i> dentro dos parceiros habituais.”; “É fundamental que o organizador do evento esteja absolutamente envolvido com os objetivos deste.”</p> <p><u>Entrevista 7</u> (6, 7): “Neste momento temos um parceiro quando são eventos muito grandes (...) que utilizamos quando são eventos intermédios e depois os outros somos nós que tratamos isoladamente.”; “...ou há um clima de confiança, ou então não vale a pena. Porque aí estou a fazer tudo sozinha outra vez.”</p>
		<b>Colaboradores da Empresa</b> Pergunta(s): 4	<p><u>Entrevista 1</u> (4): “Promover o <i>networking</i>, sensibilizar os colaboradores para os desafios estratégicos da empresa...”</p> <p><u>Entrevista 2</u> (4): “Maioritariamente fatores motivacionais mas também de alinhamento estratégico.”</p> <p><u>Entrevista 3</u> (4): “Eventos são oportunidades únicas (...) pela proximidade...”</p> <p><u>Entrevista 6</u> (4): “...passar mensagens internas (...) <i>teambuilding</i>; <i>engagement</i> interno...”</p> <p><u>Entrevista 7</u> (4): “...se são com os nossos distribuidores, quem nos compra diretamente, na semana seguinte eles vão adquirir o material novo (...) Quando são com clientes que não são diretos (...) aí mede-se pelas compras...”</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Motivação	Desempenho	<b>Metas e Objetivos</b> Pergunta(s): 5, 10, 12, 13, 17	<p><u>Entrevista 1 (10, 12, 13, 17)</u>: “Sim.”; “Conceito criativo e animações.”; “Em reunião presencial.”; “É importante na medida em que permite ter <i>feedback</i> para futuras propostas.”</p> <p><u>Entrevista 2 (10, 12, 17)</u>: “Ajuda-me muito a saber o que estamos a pedir e a não perder o foco.”; “Clareza, capacidade de resumo, mas não descurando os detalhes importantes do <i>briefing</i>...”; “Se não medirmos não sabemos quanto nem como impactamos e não teremos forma de melhorar.”</p> <p><u>Entrevista 3 (5, 12, 17)</u>: “Estreitar relação com o público interno e permitir a transmissão de mensagens.”; “No <i>briefing</i> são colocados todos os objetivos, orçamento, <i>must do's and must dont's</i>. São todos pontos críticos de sucesso para a avaliação de uma proposta.”; “É importante para o cliente perceber o retorno obtido com base no investimento que fez.”</p> <p><u>Entrevista 4 (5, 13, 17)</u>: “Tudo aquilo que nós possamos fazer em prol das pessoas nós sabemos que se for bem feito tem uma correlação direta com os resultados que a empresa vier a atingir...”; “...é fundamental sentir por um lado é um parceiro muito flexível e adaptável há nossa realidade e por outro lado que nos traz e que nos ensina coisas novas, isso é fundamental.”; “...às vezes até antes dos eventos fazemos <i>focus</i> grupos (...) tentamos envolver ao máximo para perceber se conseguimos de alguma maneira também gizar o evento num sentido que seja mais impactante para as pessoas (...) Mais de acordo com aquilo que achamos que o cliente vai querer, neste caso é um cliente interno.”</p> <p><u>Entrevista 6 (5, 17)</u>: “...passar mensagens internas (...) <i>teambuilding; engagement</i> interno...”; “Penso que cabe ao responsável pelo evento fazer essa avaliação. Obviamente poderá ter o apoio do organizador do evento mas essa avaliação deve ser feita por quem contratualiza a organização do evento.”</p> <p><u>Entrevista 7 (10, 12, 17)</u>: “É importante porque ajuda a sistematizar ideias...”; “Quando um cliente sai de um evento, o cliente tem de vir a fazer ‘uau’. Porque se não fez é mais um e daqui a 8 dias já não se lembra rigorosamente de nada do que lá aconteceu. E só se faz se o evento for criativo”; “...eu convoco sempre os fornecedores para uma reunião e gosto sempre de fazer o balanço...”</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Motivação	Envolvimento	<b>Organizadores de Eventos e Clientes</b> Pergunta(s): 7, 15	<u>Entrevista 1 (7, 15)</u> : “Considero fundamental e imprescindível.”; “Consulta ao mercado em que várias empresas concorrem ao mesmo projeto.” <u>Entrevista 2 (15)</u> : “Sim, para quase todos os eventos há concurso onde consultamos pelo menos duas agências.” <u>Entrevista 3 (7, 15)</u> : “...orgulhamo-nos de ter uma relação próxima com todos os nossos parceiros e fornecedores.”; “Sim, num concurso estão a competir entre 3 a 4 agências.” <u>Entrevista 4 (7)</u> : “...nós olhamos para isto mais como uma parceria, do que propriamente como o encomendar um serviço.” <u>Entrevista 6 (7)</u> : “É fundamental que o organizador do evento esteja absolutamente envolvido com os objetivos deste.” <u>Entrevista 7 (7)</u> : “O relacionamento que se tem com os fornecedores é fundamental.”
		<b>Colaboradores da Empresa</b> Pergunta(s): 4	<u>Entrevista 1 (4)</u> : “Promover o <i>networking</i> ...” <u>Entrevista 3 (4)</u> : “Eventos são oportunidades únicas (...) pela proximidade...” <u>Entrevista 4 (4)</u> : “...a motivação das pessoas também porque as pessoas normalmente depois têm sempre o lado b destes eventos que tentamos sempre que também sejam eventos com um lado lúdico e com um lado em que as pessoas possam conhecer melhor...” <u>Entrevista 5 (4)</u> : “O compromisso das pessoas.” <u>Entrevista 6 (4)</u> : “... <i>teambuilding</i> ; <i>engagement</i> interno...” <u>Entrevista 7 (4)</u> : “...objetivo motivar e a equipa ir para o terreno super motivada, ou então mais vale não fazermos nada...”
	Realização	<b>Satisfação</b> Pergunta(s): 5, 17	<u>Entrevista 1 (5, 17)</u> : “A realização de eventos com os colaboradores internos fomenta o bom relacionamento...”; “É importante na medida em que permite ter <i>feedback</i> para futuras propostas.” <u>Entrevista 2 (5, 17)</u> : ““Aumentar o espírito corporativo e de pertença, fazer o alinhamento estratégico e alargar conhecimentos e horizontes.”; “Se não medirmos não sabemos quanto nem como impactamos e não teremos forma de melhorar.” <u>Entrevista 3 (5, 17)</u> : “Motivação, sentimento de pertença e proximidade. Estreitar relação com o público interno...”; “É importante para o cliente perceber o retorno obtido com base no investimento que fez.”

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Motivação	Realização	<b>Satisfação</b> Pergunta(s): 5, 17	<p><u>Entrevista 4 (5, 17)</u>: “Tudo aquilo que nós possamos fazer em prol das pessoas nós sabemos que se for bem feito tem uma correlação direta com os resultados que a empresa vier a atingir...”; “Sim, fazemos sempre dos participantes para conosco e nós com os fornecedores (...) Normalmente não fazemos de uma forma formal, nós com os fornecedores, o que fazemos é sempre uma reunião de <i>debriefing</i> (...) Normalmente fazemos sempre um <i>survey</i> no fim...”</p> <p><u>Entrevista 5 (5, 17)</u>: “Porque as pessoas percebem que este evento só existe porque eles existem.”; “...fazemos um <i>survey</i> interno em todos os eventos, com todos os presentes, em que avaliamos tudo, desde a cadeira até à comida (...) e esse <i>debrief</i> fazemos logo na altura. A quente (...) Porque, é como lhe digo, a fazer a quente estamos completamente alertas para aquilo (...) É algo que nós valorizamos, sim.”</p> <p><u>Entrevista 7 (17)</u>: “Quando são ações com muitos clientes normalmente não fazemos avaliações finais porque temos sempre presente a nossa equipa comercial (...) Se são ações mais pequenas de formação, temos um centro de formação grande... isso sim, fazemos as avaliações por escrito, com inquéritos que eles respondem.”</p>
		<b>Recompensa</b> Pergunta(s): 4	<p><u>Entrevista 6 (4)</u>: “...<i>engagement</i> interno...”</p> <p><u>Entrevista 7 (4)</u>: “Quando é para os clientes, o objetivo é sempre que haja um retorno (...) se são com os nossos distribuidores, quem nos compra diretamente, na semana seguinte eles vão adquirir o material novo (...) Quando são com clientes que não são diretos (...) aí mede-se pelas compras...”</p>
Eventos Corporativos	Criatividade e Inovação	<b>Termos da Proposta</b> Pergunta(s): 11, 12, 13, 14	<p><u>Entrevista 1 (11, 12)</u>: “Capacidade de complementar com outros adicionais de inovação.”; “Conceito criativo e animações.”</p> <p><u>Entrevista 2 (12, 13)</u>: “...não descurando os detalhes importantes do <i>briefing</i> e a estética.”; “Deve utilizar formas de imagens 3D.”</p> <p><u>Entrevista 3 (11, 13)</u>: “Ouvir, questionar e perceber a proposta de valor.”; “Presencialmente, com suporte digital.”</p> <p><u>Entrevista 4 (13)</u>: “...eu acho que nas reuniões que vamos tendo somos muito cativados por empresas que nos tragam realmente conteúdos e elementos disruptivos, diferentes...”</p>



Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Eventos Corporativos	Criatividade e Inovação	<b>Termos da Proposta</b> Pergunta(s): 11, 12, 13, 14	<p><u>Entrevista 5 (12, 13, 14)</u>: “...se eu tiver uma ideia extraordinariamente boa, mas que em termos de recursos eu não tiver <i>budget</i> para a ativar, o que é que eu vou fazer? Eu sento-me com o parceiro, e linha a linha, (...) eu vou ver onde é que eu posso fazer <i>downgrades</i> em termos de <i>budget</i>, mas que não sejam <i>downgrades</i> de conceito...”; “Sempre com filmes de <i>mood</i>, ou seja, para eu vender um conceito, aquilo que normalmente nós queremos, para já, queremos ver logo <i>moods</i> de salas.”</p> <p><u>Entrevista 6 (11, 13, 14)</u>: “Avalio a proposta do ponto de vista de conceito proposto para o evento...”; “Deve apresentar a proposta com um conceito, diferentes soluções de espaços e detalhe orçamental.”; “Sim.”</p> <p><u>Entrevista 7 (12, 13)</u>: “...o que para nós é fundamental são os conteúdos e é a inovação e a criatividade (...) Pode ser um criativo ao nível tecnológico, pode ser um criativo ao nível da atividade que lhe vamos propor ou dos conteúdos (...) Ou do espaço, ou da animação que se criar à volta, portanto... tem é de facto ser diferenciador e normalmente primamos e escolhemos as propostas que são mais diferenciadoras.”; “Há empresas que apresentam assim, em papel e de uma forma muito visual, há empresas que apresentam por <i>mail</i>, e as propostas vem por <i>mail</i> num PowerPoint.”</p>
	Processos e Métodos	<b>Briefing</b> Pergunta(s): 9, 10	<p><u>Entrevista 1 (9, 10)</u>: “Sim.”</p> <p><u>Entrevista 2 (9, 10)</u>: “Sim, claro.”; Ajuda-me muito a saber o que estamos a pedir e a não perder o foco.”</p> <p><u>Entrevista 3 (9, 10)</u>: “Passamos o <i>briefing</i> presencialmente e em simultâneo às agências.”; “Sem dúvida.”</p> <p><u>Entrevista 4 (9)</u>: “...normalmente fazemos um <i>briefing</i> (...) Explicamos mais ou menos o que é que pretendemos, fazemos sempre uma reunião para explicar o objetivo do evento, que tipo de participantes é que vai ter, como é que se vai processar...”</p> <p><u>Entrevista 5 (9, 10)</u>: “Este <i>briefing</i> tem um <i>pré-briefing</i> (...) nós temos um grupo multidisciplinar, que envolve inclusivamente elementos da <i>management team</i>, em que nós fazemos um <i>brainstorming</i> – o que é que nós queremos (...) gravo a reunião e depois sai o <i>briefing</i> (...) destas reuniões de <i>brainstorming</i> sai sempre um <i>mote</i>. <i>Mote</i> esse que está génese de tudo, do <i>mood</i> criativo, do fio condutor de apresentação...”; “Sem <i>briefing</i> não há planeamento, não há evento.”</p>



Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Eventos Corporativos	Processos e Métodos	<b>Briefing</b> Pergunta(s): 9, 10	<p><u>Entrevista 6 (9, 10)</u>: “Sim.”</p> <p><u>Entrevista 7 (9, 10)</u>: “...envio um <i>briefing</i> daquilo que quero, normalmente marco reunião, porque também acho que é fundamental.”; “...um <i>briefing</i>, eu quando a estou a preparar, eu própria estou a sistematizar as ideias...”</p>
		<b>Termos da Proposta</b> Pergunta(s): 11, 12, 13, 15	<p><u>Entrevista 1 (11, 13, 15)</u>: “Análise e verificação de resposta a todos os pontos solicitados.”; “Em reunião presencial.”; “...várias empresas concorrem ao mesmo projeto.”</p> <p><u>Entrevista 2 (11, 12)</u>: “Analiso sempre todos os detalhes cuidadosamente.”; “Clareza, capacidade de resumo, mas não descuidando os detalhes importantes do <i>briefing</i>...”</p> <p><u>Entrevista 3 (11, 12, 13, 15)</u>: “Perceber também se esta está ou não de acordo com os objetivos definidos.”; “No <i>briefing</i> são colocados todos os objetivos, orçamento, <i>must do's and must dont's</i>. São todos pontos críticos de sucesso para a avaliação de uma proposta.”; “Presencialmente, com suporte digital.”; “Por vezes, damos <i>debrief</i> às agências que mais gostámos da proposta, ou seja, fazemos o processo em duas fases de seleção.”</p> <p><u>Entrevista 4 (11, 12, 13)</u>: “..., há uma parte que até já está muitas vezes prevista na própria avença, outras vezes se estiver fora da avença, a proposta é negociada e quando chegamos a um preço que nos parece que é justo...”; “...é importante termos no fundo a certeza de que vão cumprir com os prazos, a sensatez nos preços...”; “...em regra as empresas apresentam em jeito de PowerPoint ou de proposta até às vezes mais formal (...) nós também somos uma empresa bastante tradicionalista, portanto funciona bem para aquilo que nós precisamos internamente...”</p> <p><u>Entrevista 5 (11, 15)</u>: “...a partir daí analisamos a proposta que melhor serve o conceito que nós queremos, a proposta que melhor está declinada relativamente ao conceito e ao momento daquilo que nós pretendemos, e aí partir daí adjudicamos.”; “Escolhemos o conceito, escolhemos aquilo que melhor nos serve...”</p> <p><u>Entrevista 6 (11, 12, 13, 15)</u>: “Avalio a proposta do ponto de vista de conceito proposto para o evento e do ponto de vista orçamental.”; “O equilíbrio entre o conceito (se cumpre os objetivos) e o orçamento.”; “Deve apresentar a proposta com um conceito, diferentes soluções de espaços e detalhe orçamental.”; “...na minha empresa é mandatório realizar concurso.”</p>

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Eventos Corporativos	Processos e Métodos	<b>Termos da Proposta</b> Pergunta(s): 11, 12, 13, 15	<u>Entrevista 7 (11, 13, 15)</u> : ““Eu recebo as propostas, convoco a direção de marketing, analiso em conjunto (...) e dali sai uma proposta que é que aquela que depois vamos trabalhar.”; “...peço sempre que me mandem primeiro por mail, que é para eu também ter tempo de analisar. E depois podem cá vir mostrar e explicar e dar a ideia do que é que (...) Há empresas que apresentam assim, em papel e de uma forma muito visual, há empresas que apresentam por <i>mail</i> , e as propostas vem por mail num PowerPoint.”; “...na Legrand precisamos de pedir vários orçamentos (...) contactamos três empresas, damos o <i>briefing</i> às três exatamente igual e depois esperamos as propostas que chegam. E a partir daí, quando vêm as propostas, acertamos com uma e depois o trabalho é só com uma...”
	Relação Custo/Benefício	<b>Preço</b> Pergunta(s): 12, 16	<u>Entrevista 1 (16)</u> : “Sim.” <u>Entrevista 2 (16)</u> : “O orçamento é para ser respeitado, obviamente, mas a qualidade tem igual peso.” <u>Entrevista 3 (16)</u> : “A relação qualidade/preço é dos fatores mais determinantes para a tomada de decisão.” <u>Entrevista 4 (12)</u> : “...é importante termos no fundo a certeza de que vão cumprir com os prazos, a sensatez nos preços (...) mas negociamos sempre e quando chega também um preço que nós também sentimos que é justo de parte a parte, quando são fornecedores já com muita confiança normalmente até pode já ir à primeira proposta bem porque já nos conhecem...” <u>Entrevista 5 (12)</u> : “...tenho esta experiência que, ao dar um <i>budget</i> indicativo, é castrador relativamente à proposta e à criatividade. É preferível não dar valor e ter uma proposta extraordinária, e depois disso, alocar os seus recursos naquilo que efetivamente lhe serve...” <u>Entrevista 6 (12, 16)</u> : “O equilíbrio entre o conceito (...) e o orçamento.”; “Não condiciona, mas é um fator muito importante.” <u>Entrevista 7 (12)</u> : “...nem sempre a proposta que ganha é a mais barata... já temos tido situação da proposta que acabamos por avançar com ela não ser a mais barata e estar ligeiramente acima do que estipulámos (...) se eu tiver um orçamento de 10 e me aparecer uma proposta de 40, está excluída à partida...”

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Eventos Corporativos	Relação Custo/Benefício	<b>Performance</b> Pergunta(s): 17	<p><u>Entrevista 1 (17)</u>: “É importante na medida em que permite ter <i>feedback</i> para futuras propostas.”</p> <p><u>Entrevista 2 (17)</u>: “Se não medirmos não sabemos quanto nem como impactamos e não teremos forma de melhorar.”</p> <p><u>Entrevista 3 (17)</u>: “É importante para o cliente perceber o retorno obtido com base no investimento que fez.”</p> <p><u>Entrevista 4 (17)</u>: “...não somos também uma empresa que só compre pelo preço, compramos mais pela qualidade e, portanto, é raro haver clientes destes no mercado, mas também por isso somos muito mais exigentes.”</p> <p><u>Entrevista 5 (17)</u>: “...primeiro para percebermos aquilo que a pessoa valoriza e segundo, para percebermos também se estamos no bom caminho.”</p> <p><u>Entrevista 7 (17)</u>: “...se correu bem há sempre detalhezinhos que se podem melhorar e como a ideia é voltarmos a trabalhar em conjunto é fundamental dar a minha opinião e dar <i>feedback</i> (...) eu já sei da próxima vez o que correu mal, o que é que eu tenho de verificar melhor... bom, se correu muito mal, não há próxima vez.”</p>

**Tabela 18** – Apresentação da Informação recolhida junto de “Outras” Empresas  
(Fonte: O Próprio)

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Relações Interpessoais e Desempenho	Comunicação Empresarial	<b>Comunicação Interna</b> Pergunta(s): 6	<u>Entrevista 1 (6)</u> : “...apresentar a toda a gente os planos do futuro.”
	Cultura Organizacional	<b>Envolvimento</b> Pergunta(s): 3, 6, 8	<u>Entrevista 1 (3, 6, 8)</u> : “O gestor de eventos deve ser chamado logo desde início.”; “...manter a equipa unida...”; “Creio que sim. O frente a frente continua a desbloquear muitas situações.”
	Metas e Objetivos	<b>Performance</b> Pergunta(s): 7, 8	<u>Entrevista 1 (7, 8)</u> : “Mostram dinamismo...”; “O frente a frente continua a desbloquear muitas situações.”
	Pessoas	<b>Organizadores de Eventos e Clientes</b> Pergunta(s): 3, 8	<u>Entrevista 1 (3, 8)</u> : “Sim, é vital. O gestor de eventos deve ser chamado logo desde início.”; “O frente a frente continua a desbloquear muitas situações.”

Dimensões	Variáveis	Indicadores	Conteúdo/Material para Análise
Motivação	Desempenho	<b>Metas e Objetivos</b> Pergunta(s): 4, 5, 7, 10	<u>Entrevista 1 (4, 5, 7, 10)</u> : “...um <i>briefing</i> bem feito é meio caminho andado para o gestor de eventos compreender os objetivos do cliente.”; “...continua a ser o preço.”; “Mostram dinamismo e dão valor aos colaboradores.”; “Além de que é inteligente aproveitar o <i>feedback</i> para melhorar situações futuras. Pode ser ainda importante para identificar estratégias futuras.”
	Envolvimento	<b>Organizadores de Eventos e Clientes</b> Pergunta(s): 3	<u>Entrevista 1 (3)</u> : “Sim, é vital.”
		<b>Colaboradores da Empresa</b> Pergunta(s): 6	<u>Entrevista 1 (6)</u> : “Motivação dos colaboradores, manter a equipa unida...”
	Realização	<b>Satisfação</b> Pergunta(s): 7, 10	<u>Entrevista 1 (7, 10)</u> : “...dão valor aos colaboradores.”; “É fundamental.”
Eventos Corporativos	Processos e Métodos	<b>Briefing</b> Perguntas: 4	<u>Entrevista 1 (4)</u> : “É essencial...”
		<b>Termos da Proposta</b> Pergunta(s): 5	<u>Entrevista 1 (5)</u> : “...continua a ser o preço.”
	Relação Custo/Benefício	<b>Preço</b> Perguntas: 5, 9	<u>Entrevista 1 (5, 9)</u> : “Infelizmente creio que continua a ser o preço.”; “Claramente.”
		<b>Performance</b> Pergunta(s): 10	<u>Entrevista 1 (10)</u> : “É fundamental. Se não o fizer corre o risco do evento cair num vazio.”

ANEXO VI – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA A RUI BATISTA – UP PARTNER

Nome	Empresa	Cargo	Contactos
Rui Batista	Up Partner	Diretor de Eventos	Telemóvel: (+351) 937 206 271 Email: rui.batista@uppartner.pt

Citando Rui Batista *in* entrevista:

**Mestrando** – “... Gostava de saber, de uma forma geral, quais são os meios como as empresas vos encontram. Se é porque alguém vos recomendou, se é porque vos encontrou nos *sites*, redes sociais...”

**Rui Batista** – “É assim, no nosso caso nós temos 26 anos de mercado, portanto já não somos propriamente uma empresa recente, até somos provavelmente uma das mais antigas. O que é que isso faz? Faz com que muitos clientes nos encontrem através do boca-a-boca, ou seja, o cliente conhece outro cliente e avisa-nos e passa-nos um *briefing* ou enquadra-nos numa empresa. Temos uma percentagem da parte do que chamamos *new business*, em que abordamos novas empresas, novos segmentos de negócio, e temos uma parte muito reduzida que vem através de internet ou através dos *emails* gerais do *website*. Mas que é muito reduzida porquê? Porque os *sites* funcionam como um bom cartão de entrada, todas as empresas hoje, em termos de redes sociais, têm de estar ativas nas redes sociais. Mas, no final do dia, o contacto continua a ser um contacto muito humano, proximidade da pessoa conhece a pessoa e de relacionamento, basicamente.

**Mestrando** – “E estas empresas, esta carteira de clientes que têm neste momento, já é de alguns anos, ou é...”

**Rui Batista** – “Já. O nosso primeiro cliente é a SONAE, tem sido desde 89, ou seja, o nosso primeiro cliente desde sempre. E nós temos muito orgulho e é uma coisa que nos satisfaz bastante porque temos muita tendência em manter uma relação de muita parceria e muita confiança com os clientes, portanto...”

**Mestrando** – “Pois, essa relação próxima é sempre importante.”

**Rui Batista** – “Essa relação próxima é importante. É uma relação que se vai construindo. Portanto os nossos clientes tendem a ... assim como nós nos tornamos fiéis a eles, eles tornam-se um bocado fiéis a nós. Portanto, já trabalhamos com clientes há muitos e muitos anos, ok? Sonae desde 89, mas trabalhamos com outros clientes como a CIN. Eu diria que mais recentes, entenda-se 5, 6 anos, a Fly Emirates, a Galp Energia. Começamos agora (...) com um novo cliente que é a Comissão Europeia. Ou seja, a realidade é que a gente começa a trabalhar o cliente, mas por norma depois mantemos uma relação de trabalho muito estreita com esse cliente.”

**Mestrando** – “Quando estão a fazer os novos projetos, acha importante terem uma relação de proximidade, mesmo de falarem e de haver presença física das duas partes em todo o processo de criação das ideias?”

**Rui Batista** – “Criação das ideias não tanto, porque muitas vezes estamos a concurso com outras agências, ou seja, apesar disto o mercado é dinâmico e somos sempre desafiados. É fundamental que o cliente acompanhe todo o processo. Não se consegue montar um evento sem ser um trabalho de equipa, ou seja, isto na realidade num evento, é um trabalho de equipa entre cliente, agência e *suppliers*. Mas a parte de criação de ideias é uma coisa muito nossa, é uma coisa que nós tentamos fazer, obviamente com os *inputs* que recolhemos, portanto eu diria que a parte do *briefing* e do *debriefing* é essencial para se perceber o que é que o cliente quer. Conseguimos desmontar o que é que é possível e o que é que não é possível. Mas depois toda a componente criativa e de implementação, isso aí é muito feito [por nós].”

**Mestrando** – “E eu ia exatamente perguntar isso, (...) normalmente os contactos, os primeiros contactos, vêm sempre acompanhados de um *briefing* em que se explica o que é que querem, as ideias, o conceito... Ou muitas vezes não está assim tão bem estruturado?”

**Rui Batista** – “Há duas situações, há uma coisa que a gente chama reatividade e proatividade. O que acontece é, quando é reatividade muitas vezes são *briefings* que os clientes nos enviam e a gente trabalha esses *briefings*. Na proatividade às vezes é o

contrário, nós muitas vezes casamos oportunidades que percebemos que encaixam com determinado cliente, apresentamos e as coisas acontecem.”

**Mestrando** – “Mas considera que o *briefing* é essencial para...”

**Rui Batista** – “O *briefing* é essencial para se fazer hoje um evento. Ou qualquer outro projeto, aliás, na área da comunicação.”

**Mestrando** – “Também gostava de lhe perguntar (...) qual considera ser a forma mais eficaz (...) de fixar os clientes. Ou seja, como é que os conseguiu fixar. Foi pelos eventos que realizou, foi pela vossa maneira de trabalhar tentar ser mais próxima dos clientes...?”

**Rui Batista** – “Eu diria que há (...) quatro pontos fundamentais. Um ponto, de facto, é a capacidade de entrega, ou seja, a capacidade de se construir boas propostas, de se operacionalizar e depois de se entregar as coisas. De se fazer um bom evento e no final aconteceu, está lá, foi o que foi apresentado, foi o que foi pedido e aconteceu. Outra parte bastante fundamental é a gente conhecer muito bem o mercado do cliente. Quem são os concorrentes dele, onde é que ele se insere, ou seja, porque nós não conseguimos apresentar uma proposta a um cliente sem perceber o que é que o rodeia, como é que é o mundo desse cliente (...). É preciso fazer um estudo de mercado, é preciso ter *insights*. Nós temos parcerias com várias faculdades, desde a ETIC à Universidade Nova, que nos têm ajudado também nesse campo, e isso é bastante importante que é para a gente perceber quais são as últimas tendências do mercado, o que é que está a acontecer de diferenciador, o que é que há de novo, etc., etc. E depois, talvez o ponto mais fulcral de todos, é a construção da relação, na medida que se vai fazendo projetos, sejam grandes ou pequenos, vão-se construindo relações de confiança. Relações de confiança geram negócios e, por sua vez, geram novos projetos, que por sua vez geram clientes satisfeitos e, em última análise, gera amizades.”

**Mestrando** – “Também gostava de saber, depois de receberem um *briefing*, e para tentar perceber um bocadinho o vosso processo criativo, como é que normalmente fazem? Recebem um *briefing* e depois o que é que, de uma maneira geral, fazem?”



**Rui Batista** – “Nós recebemos um *briefing*, dependendo do *briefing* juntamos as pessoas com as competências que a gente acha que fazem sentido, nomeadamente um criativo, um *copy*, um *designer*, uma pessoa de equipamentos. Ou seja, basicamente juntamos uma equipa mais vasta para analisar o *briefing* e geramos ideias a partir de todos, ou seja, o que a gente chama os *brainstormings*, que consiste em dizer o maior número de parvidades no menor espaço possível, mas que normalmente (...) destes *brainstormings* nascem ideias que a gente depois acredita nelas e conseguimos passá-las para um grafismo basicamente. Eu não diria para o papel porque já não se usa papel, mas para um grafismo.”

**Mestrando** – “E depois, quando conseguem ter uma ideia que muitas vezes está a competir com outras de outras empresas, caso isso aconteça, depois como é que gostam mais de apresentar? Qual é o vosso método de trabalho? Enviam um *email* a apresentar a ideia, preferem marcar uma reunião?”

**Rui Batista** – “Por norma, todas as apresentações são presenciais, o método sempre que preferimos é uma apresentação presencial, é muito difícil apresentar eventos sem ser presencial. Porque não estamos a vender canetas, nem lápis, nem nada que seja... estamos a vender serviços, e estamos sobretudo a vender emoções e relações humanas. E é muito difícil vender isso sem ser presencial. Portanto, basicamente, o que nós tentamos sempre é fazer uma reunião presencial. Obviamente que as nossas propostas são construídas de maneira a que qualquer pessoa que tenha estado fora do evento, quando a lê percebe exatamente o que é que aconteceu, o que é que se vai passar. E isso é importante porque as propostas hoje em dia passam por muitos departamentos e convém estarem muito segmentadas e muito bem-feitas. Mas o presencial continua a ser o fator chave.”

**Mestrando** – “... recebeu o *briefing*, construiu uma proposta inicial (...) e depois, a partir daí, como é que fazem? Reúnem as equipas e começam a trabalhar?”

**Rui Batista** – “Depois de termos um conceito definido o que acontece em termos de funcionamento é que nós abordamos as diferentes áreas e juntamos tudo, ou seja, nós temos gestores de projetos, que são responsáveis por áreas de contacto, e o gestor de projeto junta as coisas que o gráfico faz, ou seja, basicamente, a ele cabe-lhe

fazer a gestão com o cliente e a gestão com as equipas. Junta o que o gráfico, o de equipamento ou o que o *designer* faz, junta tudo, fala com o produtor de eventos e, para além do gestor de eventos, depois temos uma parte da equipa de produção. (...) Ou seja, juntamos isto numa única proposta o mais completa possível e no orçamento ao cliente.”

**Mestrando** – “Nesse aspeto de reunir todas essas informações normalmente também costumam pedir muitas informações a pessoas de fora, ou seja, têm uma equipa dentro da empresa que consegue abordar todos os aspetos ou recorrem muito a *outsourcing*?”

**Rui Batista** – “Nós, aqui na Up Partner, não utilizamos muito *outsourcing* porque temos muitas componentes. Temos uma equipa de *design*, temos uma equipa de equipamentos, temos departamento digital, temos departamento de produção, temos área de logística, portanto acabamos por integrar quase... temos a área de vídeo..., portanto integramos quase os serviços na totalidade.”

**Mestrando** – “Ou seja, conseguem fazer um evento utilizando quase só os vossos próprios meios?”

**Rui Batista** – “Conseguimos criar o esqueleto do evento com os nossos próprios meios. Obviamente que depois, em termos de *catering*, falamos com empresas especializadas, em termos de audiovisuais falamos com empresas especializadas, mas o esqueleto, ou seja, toda a estrutura base, toda a logística, é feita por nós, sim.”

**Mestrando** – “Depois, em relação à proposta, quando a apresentam, que aspetos considera essenciais (obviamente para além do local), aspetos que acha que os clientes dão mais valor. Ou seja, à parte o local, o horário, o dia, que coisas sente que, ao longo dos anos, os clientes valorizam mais. Se é mais o aspeto gráfico, se é o conceito que precisa de ser melhor explicitado... “

**Rui Batista** – “O que os clientes valorizam mais são três pontos: O conceito; o conceito continua a ser fundamental. O conceito, tanto em termos gráficos como em termos do conceito do evento todo, temos de construí-lo de forma o mais relevante possível. A parte logística, ou seja, não vale a pena apresentar uma boa ideia se depois

ela não é fazível, e isso, infelizmente, acontece com muitas empresas. E, por último, a tecnologia. A tecnologia cada vez mais é um ponto fulcral, porque cada vez mais a tecnologia invade-nos, portanto, a gente cada vez mais utiliza tecnologia nos eventos, ok? E isso faz bastante a diferença.”

**Mestrando** – “Relativamente ao conceito, são normalmente vocês que o criam ou o cliente dá-vos algumas ideias? Ou é muito criado por vocês? São vocês que criam mais os conceitos?”

**Rui Batista** – “A empresa dá-nos um caminho. A título particular, de exemplo, sem estar envolvido qualquer nome de empresa, isto é um puro exemplo. Imagine para uma empresa de... imagine as Águas de Portugal, uma empresa de águas, provavelmente não íamos fazer um evento baseado no conceito do fogo obviamente. Ou seja, a empresa dá-nos um conceito e um caminho orientativo e nós a partir daí, conhecendo o produto, conhecendo quem são os intervenientes, quem é o público-alvo...”

**Mestrando** – “Sim, muito do estudo de mercado que também já me tinha falado que fazem.”

**Rui Batista** – “É um *debriefing*, ou seja, o *debriefing* acaba por ser um bocado um conjunto de questões importantes para nós depois conseguirmos construir o evento.”

**Mestrando** – “...e depois dessa proposta ser aceite, pensando que realmente existem outras empresas envolvidas no mesmo projeto, ou seja, uma empresa cliente, por exemplo a Galp, pediu a várias empresas organizadoras de eventos para apresentarem uma proposta e a sua empresa ganhou o evento, digamos assim, como é que depois disso se processa? É uma adjudicação normal?”

**Rui Batista** – “Varia muito de empresa para empresa. Por exemplo, a Galp (...) trabalha através de portal de compras, há outras empresas que não; é o departamento financeiro que faz as adjudicações. Isso depois varia muito com o funcionamento de cada empresa. Mas basicamente resume-se, independentemente dos canais de comunicação, a partir do momento em que há uma proposta vencedora, há uma

adjudicação e começa-se a implementar o evento. A operacionalizar o mesmo no terreno até chegar ao dia do evento.”

**Mestrando** – “Nos projetos com os seus clientes, têm conhecimento se há outras empresas a competir pelo mesmo projeto? Sabem disso ou não?”

**Rui Batista** – “Há quase sempre.”

**Mestrando** – “... é uma coisa muito comum pedirem orçamentos a várias.”

**Rui Batista** – “É o normal.”

**Mestrando** – “Como já têm clientes há muitos anos podia ser assim mais...”

**Rui Batista** – “Sim, há eventos que não estão envolvidos em concurso, que são adjudicações diretas, porque são eventos que, alguns foram criados (o conceito) por nós, por isso temos uma certa propriedade intelectual sobre o evento. Outros porque são coisas muito específicas e os clientes preferem não passar para outras empresas porque perdem muito tempo a explicar todos os detalhes do negócio e que são coisas que nós já sabemos. Mas, a maioria, continua a ser por concurso, isso aí é um dado adquirido.”

**Mestrando** – “Depois de todo o evento acontecer (...) fazem ou não a avaliação da satisfação do cliente, ou seja, falam com o cliente diretamente? Falam com os colaboradores da empresa?”

**Rui Batista** – “Nós temos várias ferramentas de ROI, estamos a falar do retorno do investimento, e que são ferramentas sobretudo digitais e fazemos a avaliação no final do evento de tudo o que aconteceu. Fazemos junto do público todo. Imagine que são 500 pessoas, nós fazemos um inquérito a 500 pessoas. Fazemos de duas formas, fazemos muitas vezes durante o decorrer do evento através de aplicações *mobile*, fazemos pós-evento através de inquéritos de satisfação e fazemos também através de reuniões que temos após o evento para ter *feedback* do que correu mal, do que correu melhor, do que há a melhorar, do que funcionou e do que é que não funcionou. Basicamente temos esses pontos todos de interlocução que resultam no final num relatório que apresentamos ao cliente. Um relatório obviamente com um gráfico e com

todos os dados, em que mostramos qual é o rácio do retorno do investimento *versus* o impacto que o evento teve.”

**Mestrando** – “E, normalmente, o *feedback* que tem dos inquéritos de satisfação que fez, reverte em outras ideias para outros projetos? Tem impacto no vosso trabalho do dia a dia? Ou simplesmente é uma análise que fazem para as empresas clientes saberem como correu e não tem assim grande impacto no vosso dia a dia para eventos futuros?”

**Rui Batista** – “Tem impacto no nosso dia a dia por questões óbvias, porque é conhecimento. Tem muito impacto para o lado do cliente porque o cliente percebe se o investimento que fez foi um investimento que teve retorno e consegue melhorar num próximo evento todo o enquadramento e toda a organização logística do evento. Consegue, por exemplo, perceber que, para determinado grupo, se calhar não funciona tão bem...”

**Mestrando** – “E não valia tanto a pena ir por aquele caminho.”

**Rui Batista** – “Exatamente. Portanto, basicamente, eu diria que é uma informação muito importante para ambas as partes e, hoje em dia, qualquer empresa minimamente estruturada e minimamente organizada não pode dar-se ao luxo de não fazer uma avaliação pós-evento e durante.”

**Mestrando** – “Acha que durante o processo de escolha pelo melhor fornecedor, digamos assim, os clientes são muito condicionados pelo preço? É mais pelo conceito? Qual é que acha que é o aspeto que as empresas de uma forma geral mais valorizam?”

**Rui Batista** – “As empresas valorizam o preço, mas o preço não é tudo, em eventos não é garantidamente tudo. Valorizam sobretudo duas coisas, que é a confiança na empresa com que estão a trabalhar e a capacidade de entrega, ou seja, como é que o evento vai ser feito em todos os pequenos detalhes, como é que ele é produzido. E, portanto, eu não diria que é preço diria que é sobretudo a confiança.”

**Mestrando** – “Portanto (...) é fundamental para uma empresa organizadora de eventos criar a confiança de modo a permitir que consiga primeiro fixar os clientes e depois desenvolver e conseguir ter cada vez mais projetos com esse mesmo cliente e

ganhar outros porque, como disse no princípio, se realmente esta relação é feita muito por *word of mouth*, e vai passando de umas pessoas para as outras, é importante realmente estabelecer esta relação.”

**Rui Batista** – “Por muito que a gente tenha um portefólio, e temos um portefólio grande de eventos muito grandes, é muito raro que o cliente que faz uma primeira abordagem faça, de repente, um evento logo com 500 a 1000 pessoas. Porque também estamos a falar de muita coisa que pode estar em risco. Portanto, isso não acontece. O que acontece, no entanto, é a gente começar a fazer um evento mais pequeno e vamos começando a fazer coisas maiores, maiores até que se começa a fazer todo o tipo de eventos. Portanto, basicamente, a relação de confiança é fator chave em qualquer organização, e não só para os eventos.”

ANEXO VII – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA A PEDRO RODRIGUES – DESAFIO GLOBAL

Nome	Empresa	Cargo	Contactos
Pedro Rodrigues	Desafio Global	Diretor Executivo	Telemóvel: (+351) 913 450 034 <i>Email: pedro.rodrigues@desafioglobal.pt</i>

Citando Pedro Rodrigues *in* entrevista:

**Mestrando** – “As empresas [clientes] quando vos procuram, como é que normalmente vos encontram? É boca a boca, é por *email*, é pelo *site*, redes sociais?”

**Pedro Rodrigues** – “Portugal é um meio muito pequenino, ou seja, imagine se estivéssemos no Brasil, provavelmente o mercado terá 20 ou 30 vezes a dimensão que tem o mercado cá em Portugal, portanto acredito que alguns clientes pesquisem na Internet e que descubram a empresa, mas efetivamente ainda funciona muito no boca-a-boca, portanto se uma pessoa estiver ligada a esta área, se for um gestor de marketing ou um diretor de marketing, de facto tem obrigação de ter um mínimo de conhecimento desta área e uma coisa que joga um bocadinho a nosso favor é a quantidade de prémios que nós já ganhámos até hoje. Portanto, mal ou bem, estamos sempre um bocadinho presentes nas notícias, nos meios da área do marketing... Portanto tem a obrigação de saber um bocadinho. Ou então pede de facto referências a um amigo “Olha quem é que te fez aquele evento?”, ou “Quem é que tu sugeririas para fazer um evento com essas características?”. E muitas vezes acaba por chegar assim até nós.”

**Mestrando** – “E as pessoas quando vos comunicam, se não for pelo boca-a-boca, ou seja, se não vos ligarem diretamente por conselho de alguém, fazem-no normalmente por *email*?”

**Pedro Rodrigues** – “Exato.”

**Mestrando** – “...e, normalmente, nesse primeiro contacto, sendo um cliente novo (porque os antigos se calhar já vos enviam um *briefing* normalmente), mas os

novos clientes têm por tendência mandar um *briefing* assim bem estruturado, ou como é que normalmente é feita a primeira aproximação?”

**Pedro Rodrigues** – “Não há bons *briefings* nesta área. (...) ao contrário, se nós pensarmos na área de relações públicas, na área de ponto de venda ou na área da publicidade, normalmente há um *briefing* fechado e um orçamento. Aqui o cliente normalmente tem um problema, tem uma necessidade. Diz “Olha, eu quero fazer um evento que tem mais ou menos estas características e no passado já fiz isto”. É raríssimo, mas raríssimo, o cliente que hoje em dia faz um *briefing* minimamente estruturado.”

**Mestrando** – “Mas... e funcionam bem assim?”

**Pedro Rodrigues** – “Depende, depende. Eu vou-te contar duas perspetivas muito engraçadas, de duas pessoas nesta casa, uma está à tua frente, por isso não te vou dizer qual delas eu sou. Eu tenho pessoas que vão a um cliente e querem que o cliente lhes diga o mínimo possível, porque acham que sabem o que é que querem para o cliente. Só querem saber o que é que o cliente quer fazer e o que é que fez no passado. De resto não querem saber mais nada para poderem inventar o evento. E tenho outra pessoa nesta casa que vai ao cliente e escreve exaustivamente, desenha o evento à mesa com o cliente. Portanto são duas abordagens completamente diferentes que, no limite, as duas podem ter sucesso. Mas, de facto, não há... hoje em dia é raro o cliente que consegue estruturar um *briefing* bom. Porque continua a ser uma área relativamente desconhecida para o cliente. Ou seja, ele quer fazer um evento, normalmente tem necessidades logísticas, ou seja, sabe qual é a data, sabe qual é o número de pessoas, muitas vezes já fez esse evento no passado, há um ano atrás, mas não tem muito mais do que isso. Deposita-se muito nas mãos da agência, confia muito na agência, para a agência no fundo olhar para o cliente e para o momento em que a empresa vive e estruturar o evento em função daquilo que acha...”

**Mestrando** – “Então considera que a relação entre as duas partes é muito à base da confiança?”

**Pedro Rodrigues** – “Completamente. Completamente porque nós estamos a vender uma coisa intangível. Quando eu comecei a fazer propostas para eventos, eram



feitas em Word. Passado um tempo, começámos a fazer em PowerPoint, mas por exemplo, hoje em dia visualiza-se a cenografia do evento, chamado 3D, é uma coisa muito recente, tem pouquíssimos anos, portanto... e, mesmo assim, ainda hoje se vende uma coisa que nunca foi feita, que vai ser montada em 24 horas. Portanto, o cliente tem de confiar que aquilo que lhe estamos a vender vai correr bem.”

**Mestrando** – “Pelo menos visualmente...”

**Pedro Rodrigues** – “E que faz sentido e que vai ter impacto. Porque muitas vezes estamos a falar de dinâmicas, estamos a falar de animações, de espetáculos de humor, de espetáculos cénicos que foram criados para aquele evento. Portanto, eu não estou a vender... papel, eu não estou a vender papel. “Olhe, está aqui uma amostra do papel, é azul, tem 140 gramas e é rugoso”. Não, a gente está a vender uma coisa...”

**Mestrando** – “Que pode nem sequer existir, nem ser fácil de explicar bem a ideia.”

**Pedro Rodrigues** – “É isso mesmo.”

**Mestrando** – “E normalmente nos processos que tem com esses clientes, considera ser importante ter um relacionamento com eles, ou seja, que eles estejam presentes na conceção, que não seja da ideia, mas depois ao longo das fases do projeto? Tem uma abertura diferente e pensa que o cliente vos deve deixar soltos, para serem criativos à vontade?”

**Pedro Rodrigues** – “Não há dois clientes iguais. Há clientes que são completamente obsessivos que querem acompanhar tudo ao detalhe, querem estar presentes, às vezes mais por insegurança do próprio do que por trazerem qualquer tipo de mais-valia para o processo, e há clientes que se comportam como participantes no evento. Há clientes organizadores, ou seja, que nos contratam, e que depois aparecem no dia, meia hora depois de abrir as portas, e estão felizes da vida. Portanto são dois estilos e nós temos de nos adaptar a essas realidades.”

**Mestrando** – “Sim. E normalmente quando o cliente vos contacta, durante todo o processo, digamos assim, considera que o facto de ser presencial, ou seja, de

marcarem reuniões presenciais em vez de ser tudo por *email*, também considera... depende de acordo com os clientes também?”

**Pedro Rodrigues** – “Sim, sem dúvida.”

**Mestrando** – “Mas se ajuda o facto de...”

**Pedro Rodrigues** – “Presencial.”

**Mestrando** – “Exato.”

**Pedro Rodrigues** – “Sim, sim. Sendo que há vários formatos, ou seja, há pontualmente clientes que chamam três agências ao mesmo tempo, colocam na mesma sala (...) ao mesmo tempo e passam o mesmo *briefing*. Depois é constrangedor, de facto, ninguém quer fazer perguntas inteligentes para não estar a passar informação à concorrência, e há clientes que acham que isso é transparente, mas não deixa de ser desconfortável para as agências. Mas obviamente que é preferível ser presencial. Poder de alguma forma ler o cliente, perceber um conjunto de informações que num *email* ou numa coisa por escrito nunca chegam.”

**Mestrando** – “Sim, pode não passar bem essa informação. Portanto, temos o *briefing*, recebem o *briefing*, e depois qual é que normalmente costuma ser a primeira abordagem depois de receberem um *briefing*?”

**Pedro Rodrigues** – “A primeira abordagem é muito logística, ou seja, eu costumo dizer que há uma trilogia sagrada de fornecedores, que é o espaço, o *catering* e os audiovisuais, ok? A base é o espaço. A primeira coisa que o cliente normalmente sabe é que tem uma data para o evento e tem um número de pessoas, vamos imaginar que são 500, 1000, 2000, o que seja. Portanto a primeira coisa é encontrar um espaço. O espaço vai condicionar tudo, os fornecedores de *catering*, de audiovisuais, as animações, se é plateia, se é sentado, se é em pé, o que é que é. Portanto a primeira base é o espaço. Simultaneamente, vamos começar a pensar na parte criativa, ou seja, vamos pensar: “Ok, este cliente há um ano fez isto, fez este espetáculo, teve esta animação, teve esta tecnologia...”. Portanto vamos sempre avançar com a logística ao mesmo tempo que a criatividade.”

**Mestrando** – “Ok. Mas normalmente essa primeira abordagem ao problema é feita por uma pessoa, é feita pela equipa que têm?”

**Pedro Rodrigues** – “É feita pela equipa. Nós funcionamos em equipas de eventos, de gestão de eventos, que têm 3-4 pessoas.”

**Mestrando** – “Por cada evento. Por cada projeto.”

**Pedro Rodrigues** – “Sim, sim, exatamente. Portanto o *brainstorming* é normalmente... surgem sempre ideias, ou seja, há uma ideia que puxa outra ideia, que puxa outra ideia. E às tantas, muitas vezes são desafios, como eu dizia há pouco, que o cliente nos lança e, mal ou bem, não invalidando que a gente às 3 ou às 4 da manhã não esteja com insónias e não tenha uma ideia qualquer genial, mas normalmente em equipa as coisas também funcionam bastante bem.”

**Mestrando** – “... e depois, relativamente à proposta em si, sei que cada evento é um evento e não se pode de todo comparar, mas normalmente têm sempre uma base para estruturar essa proposta? Há coisas que dizem sempre? Como é que funciona?”

**Pedro Rodrigues** – “Talvez 10% da proposta seja pré-estruturada. Vamos imaginar uma cláusula de confidencialidade, alguma coisa sobre a empresa... mas, 90% é personalizado de acordo com o projeto. Não invalida que não tenha uma sequência, ou seja, que não façamos a apresentação da marca, da cenografia, da dinâmica e do orçamento. Essa estrutura é mais ou menos a normal. Não faz sentido eu por exemplo começar pelo orçamento, portanto essa é uma coisa mais ou menos natural. Mas não estamos minimamente presos a nenhum tipo de dogma, no sentido em que pode ser um filme, posso entender que, e já o fizemos, que a minha apresentação para aquele evento é um filme, pode ser uma apresentação presencial, posso levar o cliente ao local do evento... não há regras, tem de se adaptar um bocadinho há...”

**Mestrando** – “Às necessidades do cliente.”

**Pedro Rodrigues** – “Aquilo que nós achamos naquele momento, ao nosso estado de espírito, ao que nos apetece fazer por lá, e também isso é importante na motivação, e aquilo que nós achamos que é o melhor para aquela proposta.”

**Mestrando** – “E, normalmente, quando têm um novo cliente, ou mesmo tendo os antigos, costumam fazer... procurar a história do cliente e tentar perceber como é que o cliente funciona?”

**Pedro Rodrigues** – “Se fizer sentido. Pode não fazer sentido. Se acharmos que é uma mais-valia sim. Vamos imaginar que um cliente... normalmente há uma questão muito sensível que é o tema do orçamento, agente chegar ao fim e dizer assim, nós queremos saber o orçamento para a proposta, para o evento. Muitas vezes o cliente diz que não, que “Ah não vos quero limitar a criatividade”. (...) agora, se calhar, se eu começar a perguntar, vou dar um exemplo muito concreto, somos chamados a uma marca com quem nunca trabalhámos para fazermos uma convenção anual de 1000 pessoas. O cliente diz “Ah não vos vou dizer o orçamento, não vos quero limitar”. E obviamente o orçamento às tantas pode ser 10 ou pode ser 50 e os 10 ou 50 limitam completamente. Mas, no limite, eu vou perguntar “Ok, há um ano atrás quem foi o artista da convenção?” No limite se ele me disser que foi Xutos e Pontapés é uma realidade de orçamento, se ele me disser que foi o Grupo Folclórico da rua dele é completamente diferente. Portanto, às vezes, mesmo que não seja diretamente, indiretamente há formas também de chegar lá e de saber as coisas.”

**Mestrando** – “E nas propostas que têm o cliente valoriza (...) mais a parte do conceito, a parte do orçamento em si e do preço? Acha que isso é uma coisa realmente preponderante na aceitação ou não da proposta?”

**Pedro Rodrigues** – “Depende do cliente. Se o cliente tiver um orçamento fechado obviamente que se vai limitar o orçamento, eu acho que é um *cliché*, mas de facto a melhor proposta é a que tiver a melhor relação preço/qualidade/criatividade. Portanto, se o cliente não tiver grandes problemas orçamentais e a ideia for genial, vai avançar. Claro que se for um cliente muito agarrado a um orçamento em que a proposta é genial, mas está o dobro daquilo que ele tem orçamentado, se calhar não se vai chegar a ponto nenhum.”

**Mestrando** – “Mas considera que neste momento os seus clientes, de uma forma geral, já são mais apologistas de aceitar o conceito e depois... ou seja, de valorizar mais a parte do conceito do evento?”

**Pedro Rodrigues** – “Sim, ou seja, o cliente normal é um cliente habituado a comprar um evento corporativo, já sabe que vai correr bem, ok? Não vai correr mal. Já sabe que vai dar almoço, vai dar jantar, portanto no fundo já sabe que o preço é o preço justo, portanto já está habituado. Compra todos os anos um evento, portanto, de repente, aquilo não vai ficar muito mais barato ou muito mais caro. O que vai claramente valorizar duas questões: a cenografia, o fator “uau”, ou seja, se é giro, se não é giro, e a dinâmica do evento, o que é o conteúdo do evento (...) e a marca, ou seja, a parte da cenografia, a marca que foi criada para o evento. Normalmente criamos uma marca para o evento. Portanto é a marca, a cenografia e depois a questão da dinâmica do evento.”

**Mestrando** – “Ok. Portanto, *briefing*, proposta, agora indo mais para o processo de compra e de venda do projeto. Já está muita coisa fechada e como estava a dizer há pouco, porque normalmente é tudo confidencial e, portanto, não há assim muita coisa que venha a público mas, normalmente, como é que funciona esse processo de compra e venda? É uma adjudicação direta...”

**Pedro Rodrigues** – “Nossa, com os fornecedores, ou do cliente connosco?”

**Mestrando** – “Do cliente convosco.”

**Pedro Rodrigues** – “Pronto, só para terminar uma coisa em relação ao *briefing*. Ao longo dos anos uma das coisas que eu me apercebi é que ... de vez em quando... há uma inversão do ónus da prova, ou seja, normalmente teria de ser o cliente a passar um bom *briefing* à agência.”

**Mestrando** – “Certo.”

**Pedro Rodrigues** – “E com o passar dos anos, o que eu de facto aprendi é que, como o cliente nunca tem muita informação nem sabe muito bem o que quer, inverteu-se o ónus, portanto, de repente, é a agência que tem obrigação de saber fazer as perguntas certas, ou ter a informação certa para ter um bom *briefing* (...) do ponto de vista da relação contratual, ou seja, o que normalmente acontece é que a proposta é apresentada e o cliente diz: “Adoro, é mesmo isto que eu quero, fantástico, mas não tenho este valor, tenho 70%, 80, 50%...”. Portanto, raramente uma proposta passa à primeira, porque o cliente já fez, ou não gosta, ou não tem dinheiro. Depois há toda uma

fase de adaptação da proposta, tentando não desvirtuar aquilo que foi apresentado e o cliente normalmente quer a mesma coisa, com menos dinheiro. E a gente diz ok, vai ter que cortar alguma coisa, não é? Quando o cliente decide fazer, decide adjudicar, portanto, formaliza. Um dos dramas hoje em dia é o *timing*, que antigamente era uma coisa que era fechada no mínimo a dois meses, hoje em dia muitas vezes é fechada meia dúzia de dias antes do evento, com todo um conjunto de desafios complicados.”

**Mestrando** – “Sim, é complicado (...) mesmo com os fornecedores, depois torna-se complexo gerir essa situação.”

**Pedro Rodrigues** – “Não relativamente à contratualização e à gestão e tudo mais porque há uma relação muito próxima (...), estamos a falar de fornecedores com quem trabalhamos 200 vezes por ano, mas por exemplo do ponto de vista da faturação. Portanto se o cliente me adjudica tipo uma semana antes, eu vou emitir a fatura, vou esperar uma ordem de compra, chega a parte financeira deles e o financeiro diz que paga a 60 dias... essa é a parte mais complicada hoje em dia.”

**Mestrando** – “... relativamente às outras empresas metidas neste processo, existem normalmente outras empresas a competir pelo mesmo projeto ou é uma coisa que acontece mais pontualmente? Ou seja, tentar perceber...”

**Pedro Rodrigues** – “Concursos?”

**Mestrando** – “Sim, concursos. Tentar perceber o que é que acontece mais na vossa empresa.”

**Pedro Rodrigues** – “Depende da dimensão da agência. Ou seja, o que é que eu quero dizer ... mais de metade dos nossos clientes hoje em dia não é a concurso. Trabalhamos com eles há anos, confiam e fazem connosco. De vez em quando temos de ir a concurso, e normalmente temos uma regra: não vamos a concurso com mais de três agências. Às vezes há clientes que consultam 3, 4, 5, 6, 7..., já houve 20 agências, o que é um disparate. Um absurdo. A própria Associação Portuguesa de Negociantes e a Associação Portuguesa de Agências de Publicidade têm um código de conduta, para tentar que os clientes não consultem mais que 3 agências. Acredito que uma agência mais pequena terá mais dificuldades em não ir a concurso. Uma agência mais pequena

pode ter um cliente fidelizado, acontece. Mas, na maior parte das vezes, terá de ir a concurso para provar o seu valor. E depois é uma ginástica muito complicada, que é uma gestão de recursos, ou seja, de facto dá muito trabalho hoje em dia fazer uma proposta porque é uma coisa “chave na mão”, o cliente se quiser avançar tem de acontecer àquele preço, portanto são muitas horas, muitos dias perdidos, muita orçamentação. (...) de facto a agência tem de encontrar uma taxa de sucesso, que é o rácio entre as propostas apresentadas e as propostas ganhas. Vamos imaginar que, por cada 10 propostas apresentadas, a agência ganha uma proposta. Tem de fazer 9 e só ganha 1. É um drama, não vai sobreviver. Se ganhar 8 ou 9 e perder 1, há alguma coisa de estranho. Portanto, tem de se encontrar um equilíbrio para que as pessoas não percam tempo, porque, no fundo, uma proposta que não foi ganha é um desperdício de dinheiro e de recursos. Portanto, não gera receitas, não paga ordenados, antes pelo contrário, não é? Portanto a agência terá sempre de encontrar aqui um equilíbrio entre a criatividade, portanto... e por outro lado, quanto melhor for a proposta, mais probabilidade se tem de ganhar, mas quanto melhor for a proposta mais tempo...”

**Mestrando** – “Mais recursos... Sim, mais recursos e mais tempo vai gastar a fazer essa proposta.”

**Pedro Rodrigues** – “Este é o drama.”

**Mestrando** – “Ok. Depois do evento acontecer, ou durante, não sei como é que fazem... a avaliação da satisfação tanto dos clientes como, provavelmente, sendo eventos corporativos, dos clientes participantes. Fazem? Não fazem?”

**Pedro Rodrigues** – “Depende, cada caso é um caso. Ou seja, só somos avaliados pelos participantes... a agência nunca é avaliada, ou seja... vamos distinguir isto. Se os participantes do evento forem avaliar, eles nem sonham que existe uma agência, ok? Eles vão avaliar o *catering*, a animação, o espaço, o evento. Nunca vão avaliar a agência, porque no limite acham que é a própria empresa deles que está a fazer o evento, ok? Portanto o evento só será avaliado pelos participantes no próprio evento se o cliente assim o quiser. Por nós é-nos um bocadinho indiferente. E, no limite, essas coisas das democracias não funcionam muito, já várias vezes clientes tentaram perguntar às pessoas, olhem querem um evento no Norte ou no Sul? Com dormida ou

sem dormida? E de repente há 40 que querem no Norte... Nunca ficam satisfeitos todos, portanto é preferível fazer um evento “muita giro”, eles adoram todos e ninguém acha que opinou. Sermos avaliados por parte do cliente é um processo normal e natural, sendo que nós próprios somos mais críticos e autocríticos do que o próprio cliente é. Nós próprios nas avaliações que fazemos internamente, por exemplo as equipas de gestão de eventos normalmente fazem um *debriefing* e são mais exigentes na avaliação do que o próprio cliente é. Quando corre bem normalmente o cliente dá uma palmadinha nas costas e não há uma avaliação “Ok, para a próxima...”. Se de vez em quando houver alguma coisa que corre mal, aí sim vai-se muito pôr o dedo na ferida e é mais provável que haja uma avaliação quando corre mal do que quando corre bem.”

**Mestrando** – “E como é que considera que funciona a relação entre a vossa agência e os vossos clientes? É uma relação próxima, é uma relação... já disse que a confiança é a base de todos estes negócios, digamos assim...”

**Pedro Rodrigues** – “É uma relação estranha (...) vamos comparar sempre os eventos com outras disciplinas da comunicação, como relações públicas e publicidade. Uma agência de relações públicas ou uma agência de publicidade ou uma digital, quando ganha um contrato, ganha um contrato imaginemos de um ano. Portanto, está o ano todo no cliente, ok? Ganha proximidade, ganha confiança, mas também é um desgaste da relação. Na maior parte das vezes o cliente tem um ou dois eventos por ano e precisa de nós. Portanto, nós aparecemos, fazemos o evento e saímos da vida do cliente, e voltamos passados 6 meses ou 1 ano. É fantástico quando corre bem, há uma relação de confiança e não chega a haver um desgaste muito grande na relação. Por outro lado, tem a desvantagem de se provar o valor... mudou a pessoa, de repente não nos conhece de lado nenhum... lá vamos nós ter de provar o valor todo até acontecer o evento. Mas é uma relação muito engraçada... tem tudo a ver como as agências estão organizadas. Imagina no Brasil ou em Londres, numa agência muito grande, há pessoas que só são *accounts*, só vão fazer contacto com o cliente, há pessoas que são só criativas e há pessoas que são só produtores. Portanto, quem vendeu o evento, o comercial, não vai produzir o evento, entrega à equipa de produção. O nosso modelo não é esse. No nosso modelo, as pessoas, as equipas que têm 3-4 pessoas, fazem tudo: *new business*, comercial, venda. Tem uma grande vantagem para o cliente, melhor, duas. São sempre



as mesmas caras ao longo do processo todo, quer no processo de venda, quer no de implementação e, acima de tudo, estamos à mesa a bater bolas com o cliente, a discutir soluções, orçamentos, o que quer que seja, e essas mesmas pessoas sabem da parte comercial e sabem da parte operacional. Na Desafio Global, as equipas são perfeitamente autónomas, têm capacidade de fazer qualquer evento. Sempre que o evento tiver alguma dimensão, as equipas ajudam-se, portanto podem estar 3, 4, 5, 6 equipas se for preciso no mesmo evento, mesmo que isso não represente, do ponto de vista de negócio, qualquer vantagem para a empresa. Por exemplo, há 2 semanas tivemos um projeto, no Meo Arena, um congresso para 4000 pessoas e, de repente, foram 5 ou 6 equipas. (...) Não quer dizer que vá a equipa toda, ou seja, quando alguém lança um convite às equipas, uma equipa de 3 ou 4 pessoas pode mandar 1 ou 2 pessoas. Irá normalmente a equipa toda daquele projeto, a equipa principal, e depois colocam pessoas para ajudar.”

ANEXO VIII – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA A CLÁUDIA LOPES – MUD.EVENTS

Nome	Empresa	Cargo	Contactos
Cláudia Lopes	MUD.Events	<i>Events Manager</i>	Telemóvel: (+351) 965 112 060 Email: claudia.r.lopes@eshte.pt

Citando Cláudia Lopes in entrevista:

**Mestrando** – “Os seus clientes, (...) como é que a encontraram? Por contactos que já tinha das suas empresas anteriores, pelo Facebook, pelo *site*? Como é que isso funciona?”

**Cláudia Lopes** – “Funciona muito pela rede de contactos que eu já fui desenvolvendo ao longo destes 10 anos de profissão. A área de eventos é uma área em que as pessoas trabalham com as pessoas, não trabalham com as empresas nem com as marcas, trabalham com as pessoas e, portanto, há clientes que eu já tenho desde o início. Como é que vão chegando? Chegam diretamente através do meu contacto ou porque sou referência de algum outro cliente e eles gostaram dos eventos e, portanto, contactam-me assim. Forma de contactar... o *site* ainda não está operacional, então via Facebook ou via Instagram (...) normalmente é onde nós colocamos os nossos exemplos de produção, o nosso portefólio.”

**Mestrando** – “E normalmente essa relação que tem com os clientes, portanto é muito próxima. Se conseguiu manter com eles uma rede de contactos ao longo destes anos todos, considera que é próxima e considera que isso é importante?”

**Cláudia Lopes** – “É fundamental por causa da confiança, porque a confiança não é tanto nas empresas, é nas pessoas.”

**Mestrando** – “... e nesse primeiro contacto, digamos em empresas novas porque se calhar as empresas que já estão consigo há mais tempo pode funcionar de outra maneira, mas as empresas novas quando falam consigo apresentam um *briefing*, não apresentam um *briefing*? Como é que isso funciona?”

**Cláudia Lopes** – “... por norma as empresas têm uma ideia de que querem fazer qualquer coisa, querem fazer um evento. Há empresas que sabem o que querem efetivamente fazer e outras que não têm ideia nenhuma. Querem fazer qualquer coisa, mas não sabem bem o quê. Portanto o nosso papel enquanto gestor de eventos é numa reunião com o cliente, muitas vezes telefónica ou presencial (eu prefiro sempre presencial) é retirarmos informação do que ele quer efetivamente fazer. Ou seja, aquele formato de nós recebermos um *briefing* direitinho não existe, na vida real não existe, ou existe pouco. O que existe é nós termos de ir atrás desse *briefing*, perguntar... bem quando é, para quem é, o que é que se pretende fazer, o que é que não se quer efetivamente fazer... porque também é importante nós percebermos o que é que os clientes não querem fazer.”

**Mestrando** – “Porque também já têm experiência com eventos que fizeram no passado e sabem o que é que correu melhor e pior, não é?”

**Cláudia Lopes** – “Exatamente, o histórico é fundamental. Mas o *briefing* em si somos nós que o retiramos, isso não há dúvida nenhuma.”

**Mestrando** – “E considera que a ferramenta do *briefing* é essencial para um planeamento ou nem por isso? Tendo em conta que não existe muito...”

**Cláudia Lopes** – “Não existe mas nós, enquanto gestores de eventos, fazemos o *briefing*. Fazemos uma lista daquilo que é o que o cliente quer fazer. Portanto é fundamental, um *briefing* é fundamental. Até porque é esse *briefing*... não é construído pelo cliente, muitas vezes é construído por nós enquanto gestores de eventos, mas esse *briefing* serve para nós passarmos depois a todos os nossos parceiros...”

**Mestrando** – “E depois de vocês receberem o *briefing* na vossa empresa, como é que normalmente fazem? Recebem o *briefing* e depois daí até à construção da proposta em si, quais é que são um bocadinho os passos que utilizam para a fazer?”

**Cláudia Lopes** – “Ok, o que é que fazemos? Nós (...) recebemos a informação (...) e na agência interpretamos o *briefing* e percebemos o que é que se poderia propor. Desde a localização geográfica, desde o tipo de espaço onde vai acontecer o evento, se é um hotel, se não é um hotel, se é um espaço histórico, se é um espaço ao ar livre, se é

um espaço completamente diferente, uma garagem, o que quer que seja, percebemos que tipo de serviços é que temos que o apetrechar a nível de *catering*, a nível de audiovisuais, enfim... é um pouco uma reunião de *brainstorming*, perceber o que é que se pode propor para aquele cliente. (...) A reunião de *brainstorming* fazemos em equipa, depois cada gestor fica com o seu projeto... o que fazem é contactar vários fornecedores para cada uma das áreas (...) pelo menos dois ou três para poder comparar preços, enviam-se os pedidos de valores, de ideias e de disponibilidades, o que é que existe, recebem-se essas propostas por parte dos nossos fornecedores, estuda-se, e negocia-se para tentar melhores valores (...) Enfim, é saudável nós tentarmos perceber junto dos nossos parceiros se existem outros concorrentes. E depois com base naquilo que para nós é a proposta ideal, daí montamos a nossa proposta.”

**Mestrando** – “Normalmente quando me diz que se reúnem em equipa para fazer *brainstorming*, normalmente na sua empresa (...) essa reunião tem pessoas de valências diferentes, uma pessoa da comunicação, outra parte da logística e assim...”

**Cláudia Lopes** – “Isso é o ideal. A lógica da MUD.E... a MUD.E ainda é uma empresa pequena... é uma *boutique*.”

**Mestrando** – “Recente.”

**Cláudia Lopes** – “Não é por ser recente. Também não vamos querer que fique uma coisa muito grande. É uma *boutique*. Nós somos três a quatro pessoas em projeto, umas que têm mais valências na área musical, neste caso, tenho uma forte experiência na área da parte jurídica e a parte de licenças e a parte (...) mais burocrática dos eventos, que é fundamental existir, e depois temos outro elemento (que sou eu) em termos de produção propriamente dita, que estou muito acostumada a fazer. Portanto, juntamos estas cabeças... temos ainda um outro elemento na parte de gestão, na parte do orçamento, que é fundamental para que isto tudo seja viável... portanto, juntamos estas quatro cabeças e tentamos pensar em conjunto qual é a melhor... mas todas têm valências diferentes.”

**Mestrando** – “E normalmente cada uma dessas pessoas pode tornar-se uma gestora de um projeto diferente?”

**Cláudia Lopes** – “Sim.”

**Mestrando** – “Apesar do *brainstorming* ser feito um pouco por todas?”

**Cláudia Lopes** – “Sim, sim. Se bem que depois há pessoas mais indicadas para a produção de eventos, mas sim. Pelo menos duas de nós temos mais tendência para fazer a gestão do projeto do evento.”

**Mestrando** – “E dentro das propostas que constroem quais considera serem os aspetos que o cliente mais valoriza?”

**Cláudia Lopes** – “...o preço é fundamental (...) e na minha opinião os clientes valorizam que a parte logística fique toda da parte da empresa de eventos, ou seja, que eles não tenham de se preocupar com nada disso. O cliente só tem de se preocupar com a parte da comunicação e com o conteúdo dos eventos, que por muita reunião que haja, por muitas festas que existam, se não houver conteúdo não passa.”

**Mestrando** – “Pelo conceito se calhar um bocadinho.”

**Cláudia Lopes** – “O conceito também, mas o conceito normalmente (...) o cliente gosta de ser ele... na minha experiência, o cliente gosta de ser ele a explorar o conceito do evento e prefere deixar para nós a parte mais chata, logística, e toda a parte que ele não domina, não é? Tudo o que faz depois o evento acontecer. Mas acima de tudo o valor é fundamental e a proposta de coisas diferentes, ou seja, o não ser... até pode ser sempre o hotel de sempre, o espaço de sempre, desde que haja um *twist* naquilo que é proposto, para não saber sempre ao mesmo.”

**Mestrando** – “E neste momento considera que, por exemplo, o fator da tecnologia é importante para os eventos que normalmente organiza? Ou seja, é um fator que os seus clientes lhe estão a pedir cada vez mais?”

**Cláudia Lopes** – “Sim, desde a gestão das inscrições, às creditações, ao envio de convites, aplicações, interações com DJ’s por aplicações de telemóvel... porque cada vez mais nós estamos sempre com os *smartphones* e se tudo funciona e é tudo rápido, nós devemos utilizar a tecnologia para facilitar o trabalho.”

**Mestrando** – “...depois quando estabelece a apresentação da proposta ao seu cliente, já me disse que normalmente é por reuniões presenciais o contacto todo, ou que tenta pelo menos que seja feito dessa forma...”

**Cláudia Lopes** – “Que não seja enviada por *email*, porque é muito difícil vender uma proposta por email.”

**Mestrando** – “... quero é também tentar perceber um bocadinho isso... como é que normalmente fazem a apresentação da proposta? Utilizam, sei lá, PowerPoint, Prezi, fazem um filme, qualquer coisa...”

**Cláudia Lopes** – “Enfim, pode ser isso tudo, às vezes... A ideia apaixonada é que pode ser isso tudo, a ideia real é que nem sempre há tempo para fazer isso tudo. Então o que é que nós fazemos? Normalmente nós temos um suporte, sim. Pode ser um PowerPoint, um Word, um PDF, o que quer que seja, normalmente nós usamos para projetar ou para mostrar ao cliente em Ipad ou o que quer que seja (normalmente eu uso Ipad quando mostro ao cliente), e é marcada uma reunião, nós vamos lá, apresentamos a proposta, agora... o que é que eu aproveito para fazer? Eu mostro sempre alguns vídeos de eventos passados que mostrem o que vai ser o *mood* do evento, o *mood* do evento com a “MUD.E”. Ou seja, há essa... porquê? Porque a proposta é aquilo que vai acontecer, o vídeo é aquilo que já aconteceu. Portanto nós conseguimos dar suporte ao futuro... ainda que seja noutra espaço, com outro tipo de conceito, mas o vídeo ajuda a vender o sonho do que é um evento a acontecer, ou seja, a proposta vende o futuro, o vídeo vende o que foi passado e faz crer...”

**Mestrando** – “Que aquilo vai correr bem também.”

**Cláudia Lopes** – “Esperemos que sim. Faremos que assim aconteça.”

**Mestrando** – “E depois em termos de comunicação com o cliente (...), considera que os seus clientes estão lá e querem saber e são muito ativos e muito proactivos e querem saber tudo ou são mais ausentes e deixam-vos fazer o vosso trabalho?”

**Cláudia Lopes** – “Depende, temos de tudo, temos do 8 ao 80. Temos o cliente que se despreocupa porque já trabalha connosco há muitos anos, portanto confia no que a gente faz, e funciona na base do “*no news, good news*”, que nós também não gostamos porque nós gostamos... eu por exemplo quando me cruzo com clientes assim eu é que vou pondo a par, porque é importante ele estar a par do que é que está a acontecer.”

**Mestrando** – “Porque depois até podem ser responsabilizados...”

**Cláudia Lopes** – “Eu não penso tanto nessa parte da responsabilização, eu penso mais para ele também se ir apaixonando pelo evento. Nós vamos criando esta ligação com o cliente para ele também se poder apaixonar. Mas depois também há os *control freaks* que é uma maluquice, porquê? Porque nós enquanto gestores de eventos já somos uns controladores...”

**Mestrando** – “Natos.”

**Cláudia Lopes** – “... natos. Portanto quando se junta um pouco a inexperiência de alguns clientes... porque toda a gente tem um pouco o sonho de organizar eventos, porque já organizou o aniversário do filho e como tal também acha que consegue organizar eventos. Não é assim, felizmente. Mas gostam às vezes... às vezes parte de nós, enquanto gestores de eventos, sabermos dosear isto, ou seja, fazê-los ver de alguma forma que para deixar que o trabalho corra...”

**Mestrando** – “Que está tudo controlado se calhar...”

**Cláudia Lopes** – “Eu acho que, quando o cliente sente que do lado da empresa que está a organizar o evento há segurança, há tranquilidade e não há pressão, ele não se mete, fica descansado.”

**Mestrando** – “Sente-se seguro.”

**Cláudia Lopes** – “Porque isto é... na verdade, o evento em si, depois a produção do evento é logística e essa parte não é nada *sexy* mas, sem isso não há eventos, sem logística não há eventos, portanto ele deixa isso para o nosso lado. Temos é de o tranquilizar e ir informando, porque ele tem de perceber quais é que vão sendo as

diferentes fases. Eu gosto do cliente nem 8 nem 80, eu gosto do cliente 40 que gosta de estar a par, que gosta de opinar, mas acho que...”

**Mestrando** – “Também dá liberdade para a empresa...”

**Cláudia Lopes** – “Eu acho que nós temos clientes que nos controlem muito ou que não nos controlem nada, a maior parte da responsabilidade é nossa. Nós é que devemos educar da melhor maneira. Se eu for um gestor de eventos que gosta de ser controlada preciso de clientes 80, se eu for uma gestora de eventos muito independente e que não preciso de opinião de nada é porque eu sou o 8. Eu acho que nem uma coisa nem outra.”

**Mestrando** – “Tem de haver um meio-termo.”

**Cláudia Lopes** – “Tem mesmo de haver. Tem de haver uma participação de todas as partes.”

**Mestrando** – “Pois, exato, a relação é fundamental no aspeto da organização de eventos.”

**Cláudia Lopes** – “Desde tudo, desde a visita de inspeção que se faz, o cliente deve ir connosco, ele deve fazer parte, ele deve ver o mesmo que nós.”

**Mestrando** – “Para também ser muito mais fácil para depois no evento a decorrer se conseguir perceber as limitações e não estar completamente sem perceber...”

**Cláudia Lopes** – “Não estar completamente sem perceber...”

**Mestrando** – “E depois de... a proposta é aprovada (...), como é que isso acontece? É feita uma adjudicação direta, têm muitos clientes em que já não é feito concurso, normalmente é por concurso?”

**Cláudia Lopes** – “Nós também temos de tudo. Temos muitas vezes concursos, que sabemos que estão outras agências a concurso e temos com pedido direto. Pedido direto porque estão muito acostumados a trabalhar connosco, porque confiam no nosso trabalho, porque acham de alguma forma que os preços que nós aplicamos se adaptam



aos *budgets* que têm e, portanto, às vezes é mais fácil pedir direto. Como é que acontece? É uma adjudicação formal, é um *email* a dizer que venho por este meio informar que este evento está adjudicado, ou uma chamada telefónica.”

**Mestrando** – “Era para perceber também um bocadinho se têm consciência que há outras empresas a competir com vocês, digamos assim, pelos projetos.”

**Cláudia Lopes** – “Muitas, muitas... claro que sim.”

**Mestrando** – “E normalmente são muitas empresas, ou mais ou menos?”

**Cláudia Lopes** – “Normalmente não são muitas. Eu acho que os clientes não têm muito tempo para pedir muitas propostas. Mas há sempre algumas e eu acho isso saudável, deviam fazer isso mais vezes.”

**Mestrando** – “Sim, porque assim também é uma forma de vocês tentarem superar-se a vocês próprios com os projetos que têm.”

**Cláudia Lopes** – “E percebermos como é que estão os preços de mercado, isso é bom.”

**Mestrando** – “...quando acaba o evento, ou durante o evento, a satisfação aos colaboradores que, e que possivelmente...”

**Cláudia Lopes** – “Os convidados? Neste caso, os convidados do evento?”

**Mestrando** – “Sim, e também às empresas clientes, porque se calhar fazem avaliação à pessoa que vos contratou o serviço e depois às pessoas que lá estiveram no evento. Fazem, não fazem?”

**Cláudia Lopes** – “Fazemos. Se calhar não de uma forma tão formal, mas às vezes é o *email* a perguntar o que é que achou, pontos de melhoria, críticas construtivas, o que é que correu bem, o que é que podemos mudar na próxima vez. (...) A avaliação à nossa empresa enquanto organizadores de eventos, ok? Nós fazemos questão de perguntar o que é que podia ter corrido melhor. A maior parte das vezes até é espontâneo e é o cliente que no dia a seguir ao dia do evento diz o que gostou, o que não gostou, pronto... quando é espontâneo as notícias são quase sempre muito boas, é quase

sempre para nos dizer que adoraram. Mas nós mesmo quando recebemos essas notícias devemos tentar perceber o que é que pode ser melhor na próxima vez.”

**Mestrando** – “Portanto vocês próprios fazem um bocadinho a análise do vosso trabalho.”

**Cláudia Lopes** – “Completamente. Em equipa fazemos sempre um *debrief* do que foi o evento, malta da próxima vez temos que fazer isto, temos de pensar nisto...”

**Mestrando** – “Isto não correu bem, isto podia ter corrido melhor...”

**Cláudia Lopes** – “E muitas vezes o cliente não percebe nada. Não tem nada a ver com o *frontstage*, às vezes esta avaliação é *backstage*. É o que da próxima vez temos de agir de outra forma, temos que fazer as montagens de outra ordem... e isso é um trabalho nosso, para o cliente isso muitas vezes...”

**Mestrando** – “Sim, porque ele depois chega lá no dia e aquilo está tudo bem, mas aquilo pode ter corrido mal antes.”

**Cláudia Lopes** – “Sim. E eu sou apologista que os eventos não devem ter *stress*. Apesar de ter sempre... o *stress* deve ser só na fase de planeamento e não na fase de execução. No caso dos convidados do evento em si, nós como temos uma gestão integrada do evento completo, ou seja, temos todo o momento de envio dos convites, controlo das inscrições, na acreditação perceber quem é que chegou, quem é que não chegou... eu acho que faz sentido sempre enviar um *survey* a seguir a perguntar o que é que... básico, simples, só perceber se gostou, não gostou, sugestões e está feito.”

**Mestrando** – “E depois esse feedback que recebem tanto de um lado como do outro, já teve implicações no vosso método de trabalho?”

**Cláudia Lopes** – “Sempre, tem sempre. Se não tiver então era porque não serviam para nada (...) isto é constante, isto é a aprendizagem constante, se alguém nos sugere... há sugestões que não são implementáveis em todas as empresas, não é? (...) Ah, no próximo evento gostávamos de ter cá os Cold Play. Podiam, de facto, mas...”

**Mestrando** – “Se calhar o orçamento também não dá.”

**Cláudia Lopes** – “Mas há coisas básicas, como... Não me lembro de ter acontecido, mas sugestões como, da próxima vez em vez de organizarem o *check-in* pelo primeiro nome, organizem pelo último. Então, isso são dicas que às vezes nós enquanto gestores de eventos podemos não estar despertos para eles, mas os utilizadores, quem efetivamente está enquanto convidado, se houver essa base crítica temos todos a ganhar. E nós usamos o mais possível.”

**Mestrando** – “...qual é que sente que é a necessidade das empresas organizadoras de eventos organizarem este tipo de eventos? Acha que é para motivar mais os colaboradores? (...) O que é que isso pode trazer para as empresas de vantagens, digamos assim.”

**Cláudia Lopes** – “Pode trazer várias. Há as mais *cliché* e as menos cliché. As mais *cliché* é mais motivação, mais união de equipas, as pessoas terem oportunidade de se conhecerem e de estarem juntas fora do contexto do trabalho, é fundamental, isso às vezes resolve problemas enormes. Pessoas, uns que são de Lisboa e outros que são do Porto e que nunca se cruzam, num evento global conhecem finalmente a Maria...”

**Mestrando** – “Que só falam ao telefone e por *email*.”

**Cláudia Lopes** – “E isso quebra barreiras imensas a nível da comunicação e no dia a dia do trabalho, ou seja, isso depois a nível dos eventos... os eventos apenas são este veículo que permite que as pessoas se juntem de uma forma mais ou menos descontraída e que possam um bocadinho... que se possam libertar do que é a sua postura do dia a dia e estarem... agora vale para tudo, vale para o bem e para o mal. As pessoas também fazem eventos para falar sobre os maus resultados, que a empresa vai fechar que não está a correr bem, mas não deixa de ser um evento. Um evento é um momento em que um grupo de pessoas se juntam, neste caso um evento corporativo promovido por empresas, em que um grupo de pessoas se juntam. Podem ser colaboradores, clientes, para apresentar um novo produto... portanto pode ser tudo. Portanto os eventos servem para motivar, servem para informar, servem para incentivar...”

**Mestrando** – “E considera que para as empresas que pedem que vocês organizem... tem realmente impacto no seu funcionamento? Ou seja, que os eventos

corporativos trazem realmente vantagens... os eventos corporativos, digamos assim, não são uma prática que as empresas considerem que seja importantíssima para o seu *budget* de marketing e comunicação assim há tanto tempo. Normalmente fazem-se congressos, fazem-se reuniões, mas não é assim uma prática que seja completamente fundamental e que normalmente os departamentos de comunicação... pelo menos isto da visão que eu tenho, não é uma prática que as empresas pensem, é fundamental nós fazermos isto. Acha que esta ideia está a mudar um bocadinho?”

**Cláudia Lopes** – “Acho que essa ideia já está a mudar há algum tempo. Já existe hoje em dia, as empresas resguardam uma parte do *budget* para fazer eventos, para juntar pessoas. Porque não chega enviar *emails* simpáticos nem oferecer cheques prenda no Natal, é importante juntar as pessoas porque... e, portanto, eu acho que à medida que... e principalmente agora que as empresas têm... que os seus colaboradores às vezes têm formas diferentes de trabalhar, porque uns trabalham a partir de casa, os outros trabalham... uns estão sempre nos escritórios dos clientes, nunca se juntam, eu acho que se começa a guardar parte do *budget* de comunicação para fazer eventos. Agora, se surte efeito? Eu acho que sim, pelo menos as pessoas ficam ansiosas de quando é o próximo (...) E quanto mais não seja, ganham alguma simpatia pela marca, pela empresa onde trabalham porque fazem eventos giros, porque fazem eventos em que nós nos sentimos bem, em que somos valorizados, porque é importante valorizar. E, portanto, as pessoas sentem-se bem, as pessoas gostam de ir aos eventos das empresas porque se sentem bem.”

**Mestrando** – “E sentem também se calhar um bocadinho que é a recompensa pelo trabalho deles é terem realmente um evento ótimo e giríssimo...”

**Cláudia Lopes** – “E estarem juntos, poderem dançar um bocadinho, às vezes podem levar os familiares, podem integrar o seu agregado familiar nos eventos da empresa, ou seja, para que não haja a vida pessoal e a vida profissional, a vida é só uma. Só que há tempo que nós dedicamos de forma diferente e, portanto, às vezes é cruzar estas duas coisas... eu acho que... eu não sei é se são... não sei se são perfeitamente mensuráveis os resultados de um evento... se calhar são. Aí é uma pergunta mais fácil para fazer às empresas que contratam eventos.”

**Mestrando** – “Sim, que é um bocado ver o retorno do investimento que as empresas tiveram, se compensou, se melhoraram os resultados, se as pessoas estão mais motivadas, se trabalham mais, se trabalham menos, essas coisas, é um bocadinho mais da parte da empresa...”

**Cláudia Lopes** – “Da empresa que contrata empresas de eventos. Da empresa cliente.”

ANEXO IX – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA A FLÁVIA CARVALHO – BODE  
EXPIATÓRIO

Nome	Empresa	Cargo	Contactos
Flávia Carvalho	Bode Expiatório	<i>Creative Partner</i>	Telemóvel: (+351) 961 822 202 Email: flaviacarvalho@bode-expiatorio.com

Citando Flávia Carvalho in entrevista:

**Mestrando** – “A primeira pergunta que eu lhe gostaria de fazer era perguntar-lhe um bocadinho como é que chegou até à Bode Expiatório, um bocadinho sobre o seu percurso e perceber como é que se tornou uma *creative partner* nesta empresa.”

**Flávia Carvalho** – “O meu percurso é um bocadinho esquizofrénico, acho como a maioria dos criativos... eu passei por várias áreas, nomeadamente o *design*, representação, realização, etc. o que fez com que eu há 3 anos atrás abrisse uma empresa mais dentro da área do marketing mas na área da ativação, pronto... e entretanto abri essa empresa com uma amiga e entretanto começámos a fazer... porque também tínhamos toda (...) o nosso *background* em teatro e em cinema e era um gosto pessoal, criar experiências para pessoas, começámos a fazer *teambuildings* nessa empresa e ao começar a fazer esses *teambuildings* foram surgindo oportunidades e então houve uma oportunidade nossa. O nosso atual *partner*... portanto nós agora somos três sócios do Bode Expiatório, na altura trabalhava no Bode Expiatório, que por sua vez tem 14 anos de existência, e ele era um funcionário, portanto era um colaborador e os antigos donos do Bode Expiatório estavam... já estavam um bocadinho mais velhos e é uma atividade que exige muita energia e eles pensaram em vender a empresa e pronto nós comprámos a empresa. Portanto eu e a minha sócia na altura, nós e o atual terceiro *partner* que era então funcionário do Bode Expiatório comprámos a empresa, há cerca de um ano e meio. Pronto, e foi assim.”

**Mestrando** – “ (...) Depois eu gostava de lhe perguntar um bocadinho como é que as empresas clientes vos encontram. Diz-me que estão realmente há muitos anos no

mercado, mas realmente encontram-vos porque arranjam contactos da empresa que tinha anteriormente, através do *site*, do Facebook?”

**Flávia Carvalho** – “É assim, nós como não trabalhamos para o público geral, não é... nós também trabalhamos para o público em geral mas também é uma quota de mercado muito pequenina que nós temos, nós temos é no essencialmente *business to business*. O que acontece... eu não tenho uma percentagem exata até porque os nossos processos estão constantemente a mudar no último ano e meio, nós viemos dar muita frescura aos procedimentos da empresa, não é, com sangue novo, mas basicamente a maioria dos nossos clientes são antigos clientes da carteira de clientes da empresa que ou por via de comunicação nossa ou porque se lembram ou por alguma razão vêm ter connosco e nos pedem, portanto esta é uma forma. A outra forma são as agências, nós trabalhamos muito com agências e as agências pedem-nos... passam-nos *briefings* dos seus clientes e portanto nós acabamos por dessa forma ter um intermediário. A outra forma é de facto por pesquisa, portanto as empresas às vezes pesquisam na *internet* ou no que quer que seja... fornecedores deste tipo de serviços que não há muito em Portugal e nós aparecemos, pronto, e eles contactam-nos. E depois talvez uma grande parte também do nosso negócio vem de referências, ou seja, nós trabalhamos com alguém dos recursos humanos, vamos supor, de um banco e essa pessoa depois passa a referência ou a alguém internamente ou então sai desse banco e vai trabalhar para outro e...”

**Mestrando** – “Leva um bocadinho a vossa empresa.”

**Flávia Carvalho** – “Sim, sim, sim. Portanto acabava por ser assim um bocadinho bactéria. Vai-se disseminando.”

**Mestrando** – “E eu também gostava de lhe perguntar se essa relação que tem com os seus clientes, considera que é importante ter uma relação próxima? Como disse que muitos deles são através um bocadinho do boca-a-boca e de referências, se considera que é importante terem uma relação próxima com os vossos clientes e de que forma é que isso é importante.”

**Flávia Carvalho** – “Completamente, nós apostamos muito nisso. Aliás eu acho que essa é a chave do nosso negócio porque nós fazemos questão, principalmente eu e o

meu sócio Pedro, fazemos questão de ir sempre a reuniões com os clientes e o facto de o nosso produto ser intangível, ou seja, nós no fundo criamos experiências às pessoas e isso é muito difícil de comprovar, não é? Nós não temos um produto para mostrar, físico. E a credibilidade que nós passamos ao nosso cliente é a razão pela qual eles nos compram os produtos e depois continuam a fazê-lo connosco. Portanto nós temos mesmo uma relação muito próxima com os clientes quando eles nos deixam. Às vezes há clientes muito ocupados que acabam por nunca ter tempo para reunir connosco, mas é uma minoria. Em geral nós temos uma relação muito, muito próxima com os nossos clientes.”

**Mestrando** – “E enquanto organizador de eventos a forma de falar com os seus clientes, considera que é importante, como me disse como não é um produto tangível, bem pelo contrário, considera que é importante ter uma forma de contacto mais próxima, mais presencial? Acha que um telefonema em muitos casos funciona? Como é que é a vossa forma de contacto?”

**Flávia Carvalho** – “Nós sabemos por experiência que 99% das vezes que temos uma reunião fechamos um contrato porque além de ser intangível os nossos produtos são muito difíceis de explicar. Não há texto que os explique de forma apropriada, nós temos mesmo de ir contar histórias de como é que funcionou no passado. Porque nós para além de sermos os sócios da empresa nós também fazemos a ativação, nós damos as formações, fazemos o *teambuilding*, nós somos atores e guionistas, nós estamos no terreno. E ir contar essas histórias e passar essa credibilidade é a única forma realmente que o cliente tem de confiar num produto que é na verdade uma experiência. Portanto isso é absolutamente essencial.”

**Mestrando** – “Relativamente a esse contacto que fazem com os clientes, o primeiro contacto que as empresas vos fazem vem acompanhado de um *briefing*? Não vem? Esse *briefing* está bem estruturado? Não está bem estruturado?”

**Flávia Carvalho** – “Depende muito. Quando são agências, normalmente vem assim com um *briefing* mais ou menos genérico, mas que... mas normalmente quando são agências pedem-nos são *teambuildings* e nós damos produtos mais ou menos fechados, portanto é fácil de resolver. Quando são formações é diferente porque



normalmente nós já temos alguma relação com o cliente e ele aí vem ter connosco e fala-nos do problema que tem e nós é que apresentamos uma proposta para resolver aquele problema interno da empresa.”

**Mestrando** – “Ok. Por isso os *briefings* não são assim... não vêm muito bem estruturados, digamos assim.”

**Flávia Carvalho** – “É o que eu estou a dizer, depende um bocadinho. Às vezes são, ou seja, quando são para coisas muito fechadas, quando é para *teambuildings*, mais fechados... normalmente até... não há assim muito para fechar porque... como é que eu hei-de explicar? Sei lá, há uma empresa que nos diz, eu quero uma festa de Natal para 35 pessoas no dia x e o objetivo é simplesmente fome, isto é... ou seja, apesar de ser um *briefing* muito simples é-nos suficiente, nós conseguimos fazer três propostas e eles escolherem uma. Quando são formações o processo de *briefing* é em si absolutamente chave para nós sequer conseguirmos criar uma resposta eficiente, mas esse *briefing* normalmente tem de ser feito connosco porque nós criamos coisas muito únicas, nós não temos formações...”

**Mestrando** – “...fazem muitas vezes esse *briefing* em conjunto com o cliente.”

**Flávia Carvalho** – “Sempre, sim. Formações é sempre, é.”

**Mestrando** – “Mas considera (...) que o *briefing* é uma ferramenta essencial para planear realmente um bom evento?”

**Flávia Carvalho** – “Claro. Sim, sim, sim, Obviamente. Quer seja passado pelo cliente quer seja feito mano a mano é essencial, se não nós não sabemos quais são os objetivos do cliente e a expectativa, não é?”

**Mestrando** – “E depois relativamente à proposta, vocês têm o recebimento do *briefing*, e como é que funciona na vossa empresa? Vocês juntam-se? Falam sobre isso? Reúnem a equipa? Trabalham sozinhos? Como é que funciona?”

**Flávia Carvalho** – “Quando são *briefings* muito simples, ou melhor, não são os *briefings*... quando são ações muito simples, quando o *briefing* pressupõe uma resposta que é uma ação muito simples de coisas muito fechadas que nós já temos, normalmente

é fácil e é uma resposta muito direta. Pode ser um de nós ou a nossa produtora a responder. Isto quando são produtos fechados e simples. Quando são coisas um bocadinho mais complexas que requerem alguma customização, nós reunimos a equipa e percebemos de que maneira é que podemos dar resposta, ou seja, se vamos adaptar um produto que já temos, se temos de criar um produto de raiz e que tipo de orçamentação é que vamos fazer para... pronto, para cada um destes casos. E muitas vezes, portanto, criamos produtos de raiz e aí então é um processo criativo que é feito em grupo.”

**Mestrando** – “E na vossa empresa, estava-me a dizer, é a Flávia e mais os seus dois sócios, não sei se têm mais gente na empresa ou não, cada um de vocês é especializado numa área um bocadinho específica e conseguem complementar-se nas várias coisas, nas várias etapas da fase do planeamento? Utilizam muito *outsourcing*? Como é que funciona essa parte?”

**Flávia Carvalho** – “É assim, no que diz respeito há conceção técnica e criativa dos produtos somos nós que fazemos internamente e embora os três tenhamos um *background* semelhante em áreas de teatro e de cinema, cada um de nós tem... não vou dizer especialidade porque não tem a ver com a formação, tem a ver com características pessoais, cada um de nós tem uma força específica, não é, numa das fases do processo. E nós tentamos, em parte, distribuir o trabalho de maneira a que cada pessoa fique com aquilo em que é boa, não é? Mas também tentamos fazer o oposto, que é...”

**Mestrando** – “Desenvolver um bocadinho essas menos boas qualidades.”

**Flávia Carvalho** – “Exatamente, exatamente. Pronto... Mas trabalhamos muito, muito, muito com *outsourcing* na parte da ação da propriamente dita, aí sim temos pronto muitos recursos humanos que... há muitos deles que são contratados com uma frequência enorme, não é? É semanalmente, por exemplo, e há muitos que contratamos também esporadicamente porque aquele produto em particular requer, sei lá, um... bailarino específico, ou um DJ específico e pronto, aí então é mais esporádico.”

**Mestrando** – “E depois relativamente há construção da proposta em si para apresentação aos clientes, considera que há alguns aspetos que são mais valorizados por estes ou não? Normalmente como é que fazem a proposta? Em termos de apresentação mesmo? Já sei que preferem fazer presencial, mas em termos da proposta física, como é

que a constroem normalmente? É um vídeo? É um PowerPoint? É um Word? Como é que normalmente a constroem?”

**Flávia Carvalho** – “Normalmente o que nós fazemos é, nós vamos lá presencialmente e explicamos os produtos que temos e ao explicarmos mostramos vídeos, algumas fotografias também podemos mostrar, mas tentamos mostrar mais vídeos de coisas que já fizemos no passado e depois de termos explicado como é que eles funcionam normalmente é muito fácil... enviamos um PDF com o descritivo e alguns vídeos para sustentar... porque às vezes é preciso internamente na empresa... portanto nós passamos a uma pessoa mas é preciso... o processo de decisão depois não é só com aquela pessoa, às vezes é com um superior ou o que quer que seja, se for necessário vamos lá explicar outra vez, mas normalmente é assim. Normalmente é até na reunião inicial que nós fazemos a explicação do produto e depois o fecho tem mais a ver com o valor que nós enviamos. Pronto, ou seja, a decisão tem mais a ver com isto. Portanto, é feito o envio da proposta comercial por *email*, através de um PDF. E depois fazemos todo o processo de *follow-up*, telefonamos, perguntamos se era aquilo, se estava bem, se precisa de alguma alteração... pronto.”

**Mestrando** – “(...) e considera que há alguns aspetos dessas propostas que os clientes neste momento valorizam mais? Não sei se é o conceito, se é a história, se é a tecnologia ou não? Assim falar um bocadinho sobre isso.”

**Flávia Carvalho** – “É assim, depende um bocadinho do *briefing* que nos é dado, não é? Mas...”

**Mestrando** – “É assim de uma forma mais generalista.”

**Flávia Carvalho** – “Genericamente...Eles valorizam muito conseguirem visualizar aquilo que nós lhes estamos a explicar. E quando eu digo visualizar pode ser de uma forma física de quando nós lhe mostramos um vídeo... mas não é só, ou seja, é na nossa explicação, eles perceberem qual é a experiência que o cliente interno deles vai experienciar, ou seja, quando eu estou a falar com um diretor de recursos humanos, por exemplo, a grande preocupação dele é aquilo que ele me está a comprar vá surtir um efeito específico no público interno dele. E é isto que ele quer saber, ele quer saber se a

experiência que ele está a comprar vai ter um efeito positivo ou se vai ser... pronto, mais uma coisa sem grande efeito. É este o grande valor.”

**Mestrando** – “Ok. É um bocadinho a história e o efeito que vai surtir para os colaboradores da empresa.”

**Flávia Carvalho** – “Não é necessariamente... até pode ser a história, pode ser esse o valor acrescentado do produto, mas é... no fundo é o efeito... a transformação que vai ser gerada no público que vai experienciar aquilo que nós estamos a criar. (...) Portanto é o valor acrescentado.”

**Mestrando** – “Também lhe queria perguntar relativamente ao processo de compra e venda efetiva do projeto, nem que seja uma adjudicação normalíssima (...) queria-lhe perguntar se normalmente têm a noção que existem outras empresas a competir pelo projeto, se acontece, se não acontece, se muitas vezes as empresas contactam só com vocês para fazer algumas atividades, como é que funciona?”

**Flávia Carvalho** – “Eu acho que me fizeste duas perguntas aí, não foi? (...) Nós normalmente, lá está, como temos uma relação muito próxima com os clientes a adjudicação é um telefonema. É o cliente que nos diz yey vamos fechar convosco (...) E depois a partir daí é uma questão até mais burocrática, passamos para o departamento financeiro e eles resolvem a questão toda de faturas e bla, bla, bla. Pronto... Esse é o processo de adjudicação normalmente (...) A maioria da nossa concorrência é uma concorrência muito diferente da nossa, ou seja, como é que te hei-de explicar isto... Há muito, muito, muito poucochinhas, quase nenhuma empresa a fazer o mesmo que nós fazemos. Mas há muitas a fazer coisas muito... que são diferentes daquilo que nós fazemos mas que têm o mesmo fim. Ou seja, vamos supor, não há nenhuma empresa a fazer... sei lá... por exemplo, a recriação de experiências de época, por exemplo. Mas há muitas empresas a fazer atividades radicais, ok? Ou seja, não é uma concorrência igualzinha...”

**Mestrando** – “Mas podem conseguir satisfazer a mesma necessidade.”

**Flávia Carvalho** – “Sim, uma necessidade semelhante, não é? Pronto, e nesse sentido... ou até o cliente optar por não fazer. O cliente pedir-nos, por exemplo, pedir-

nos um orçamento para um jantar de Natal, mas depois acabar por não fazer a atividade mas fazer um jantar de Natal na mesma, por exemplo, ok? Porque não têm *budget* normalmente, ou seja, porque muitas vezes quando estamos a falar de *teambuildings* (...) às vezes é considerado por algum tipo de cliente é considerado um acessório, digamos assim, e não uma coisa essencial. Embora em algumas empresas seja essencial. Pronto... mas sim, mas há, há concorrência e nós sabemos que às vezes perdemos determinados projetos para outras empresas. (...) E às vezes perdemos internamente, ou seja, a própria empresa que nos está a contratar resolve ela própria fazer o evento.”

**Mestrando** – “(...) Se avaliam a satisfação do cliente e também das pessoas que estão efetivamente no evento, se fazem isso? Se não fazem? Se tratam dessa informação? Se já alteraram alguma coisa tendo em conta essas avaliações?”

**Flávia Carvalho** – “Ok. É assim, nós temos muita atenção no sentido de perceber se a experiência está a ser satisfatória ou não para o cliente. Nós não temos um processo formal de fazer isso, que eventualmente será uma falha nossa também porque lá está, nós tomámos posse há relativamente pouco tempo e temos feito muitas outras alterações a nível estrutural, não temos um processo formal, mas temos um processo informal muito, muito, muito atencioso, isto porquê? Porque estamos na ação e somos nós que ativamos as ações muitas vezes, ou seja, o nosso *feedback* é imediato...”

**Mestrando** – “E conseguem logo através do... no momento de retirarem essas informações.”

**Flávia Carvalho** – “Sim, eu percebo perfeitamente se o cliente está a gostar ou não e porque é que não está a gostar, ou está, não? E sempre que fazemos uma ação que tenha talvez um bocadinho mais de preponderância, temos a atenção de fazer uma reunião posterior e perceber ok, porque é que isto correu bem ou mal? Quer seja em relação aos nossos processos internos de produção quer seja em relação ao cliente. Portanto, temos sempre essa atenção. E temos também... tentamos sempre perguntar à pessoa que nos comprou, que é um dos nossos clientes, não é, um dos nossos clientes é a pessoa que nos compra, um diretor de recursos humanos, não sei que... os outros nossos clientes são realmente as pessoas que fazem a ativação, perguntar como é que correu, se gostaram (...) normalmente temos um *feedback* muito positivo mas também

pode acontecer, como já nos aconteceu, olhe nós gostámos muito mas se este detalhe tivesse sido assim talvez fosse mais fácil para o nosso cliente compreender isto ou aquilo ou, pronto, ou o que quer que seja. E nós aí sim, se virmos que é uma sugestão que faz sentido para a generalidade dos nossos clientes fazemos essa alteração, ainda há pouco fizemos uma alteração a um produto que fazemos há 14 anos por sugestão de um cliente (...) Se virmos que é uma coisa que é específica daquele grupo e que normalmente não funciona assim, às vezes podemos é ter um *awareness* maior em relação àquele tipo de grupos, naquele tipo de situações, mas não fazemos a alteração constante ao produto.”

**Mestrando** – “Não, sim... mas era no sentido se já tinha utilizado como... agora alteraram um processo com 14 anos... se era realmente uma coisa que tinha influência no vosso dia a dia.”

**Flávia Carvalho** – “Tem, tem. Constante. Sim. Constantemente tem.”

**Mestrando** – “E agora para terminar, gostava de lhe perguntar se ainda acha que os clientes são muito condicionados pelo preço. Se isso é um fator realmente preponderante na escolha ou não do projeto, se acha que há uma evolução dos clientes para em vez de valorizarem tanto o preço, sei lá, valorizarem mais o conceito. Como é que está o mercado um bocadinho hoje em dia?”

**Flávia Carvalho** – “Essa pergunta parece de resposta simples mas não é. Como é que eu te consigo explicar isto... é assim aquilo que nós vendemos é uma coisa que não está tabelada, não é? Quando tu vais ao supermercado sabes quanto é que te vai custar 1kg de tomates, mais ou menos. E portanto sabes quando é que te está a ser vendido mais caro ou quando é que te está a ser vendido mais barato e também consegues olhar para o produto e saber mais ou menos se aquilo tem qualidade ou não. Aquilo que nós fazemos é muito diferente, aquilo que nós fazemos é um... tem um valor acrescentado, ou seja, na maioria dos casos, quando o nosso cliente não faz um produto nosso a empresa não vai morrer não é? Como tu talvez morresses à fome se não comprasses arroz ou tomate ou o que quer que seja. A empresa não vai morrer. Até pode, às vezes até podem ter tantos problemas a nível de recursos humanos que precisam mesmo de consultoria externa, mas normalmente não é isso, normalmente o

que acontece é que depois de terem tido um serviço nosso o desempenho vai melhorar. Mas eles só sabem isso muitas vezes depois de o fazerem. Portanto, qual é que é a questão? Aqui a grande questão em relação ao valor tem a ver com a consciência do próprio cliente em relação ao valor que o produto tem e não tanto ao valor em si. Ou seja, o que acontece muitas vezes é, quando nós estamos a falar com clientes que já estão habituados a fazer este tipo de ações eles sabem que o valor eu nós lhes estamos a oferecer tem a ver não só com o benefício que eles vão retirar daquela ação como também que o trabalho que nós fazemos, que é um trabalho criativo e que muitas vezes não é valorizado pela maioria das pessoas, eles sabem que aquilo tem um valor muito grande, não é? Mas muitas vezes nós temos de convencer o cliente, por exemplo... eu vou-te dar um exemplo de uma (...) nós temos um cliente com um tamanho médio, vá, a quem há dois anos, portanto, que vamos lá mostrar os nossos produtos e explicar pronto, é assim que funciona, é este o valor... e eles querem imenso mas depois não compram. E então o que é que nós fizemos? Nós continuámos a ir e eles continuaram a fazer as coisas internamente até perceberem que apesar de internamente ser giro há ali qualquer coisa que falta. Este ano nós fomos lá e criámos um produto especificamente para eles que é muito mais barato do que aquilo que eles...”

**Mestrando** – “Pagam normalmente.”

**Flávia Carvalho** – “Criámos um produto, digamos assim, um bocadinho *low-cost*, para quê? Para eles poderem ter a experiência este ano, perceberem qual é o valor acrescentado e para o ano já fazerem uma experiência total, ou seja, muitas vezes nós temos de... quando o cliente (...) não tem ainda o entendimento de qual é o valor acrescentado do produto nós temos de lhe dar a oportunidade de experimentar primeiro. E isso não é fácil, não é? Não é fácil de gerir. Portanto aqui a questão do valor é que é difícil tu tabelares o valor de uma coisa que é uma experiência e que...”

**Mestrando** – “Que é uma coisa intangível como é óbvio...”

**Flávia Carvalho** – “Que não é só intangível como o sumo daquilo que se retira não é fácil de avaliar, porque muitas das vezes até as consultoras, ah nós fazemos uma avaliação *a posteriori* dos resultados da formação. Isso não é bem assim, não é? O resultado de uma experiência humana é uma coisa que não é propriamente mensurável

(...) E portanto é preciso estarmos a falar com um interlocutor, sei lá, por exemplo um diretor de recursos humanos, com uma sensibilidade incrível. E isso nem sempre é assim, embora felizmente muitas vezes seja.”

**Mestrando** – “Mas acha que essa percepção dos clientes e das empresas em geral, que isso realmente é um... pode ser uma mais-valia, está a aumentar esta percepção?”

**Flávia Carvalho** – “Está, sem dúvida nenhuma.”

**Mestrando** – “As empresas estão a dar mais valor aos eventos?”

**Flávia Carvalho** – “Sim. Nós não fazemos só eventos corporativos, aquilo que nós fazemos tem um valor acrescentado porque é um trabalho de fundo com os recursos humanos, portanto não é só um evento lúdico, não é?”

**Mestrando** – “Sim, sim.”

**Flávia Carvalho** – “Mas estão cada vez mais porque... eu até lhe vou dizer porquê... porque as estruturas das empresas estão tendencialmente, estão cada vez menos verticais (...) e para que isso possa existir é preciso reformular o *mindset* das pessoas, nomeadamente dos líderes internamente, e isso passa muitas vezes por este tipo de experiências. E cada vez mais há diretores de recursos humanos que se focam neste tipo de reformulação. Até já existe... Em Portugal ainda não vi nenhum, mas no estrangeiro já existem diretores especializados em *happiness*, ou seja eles garantem que... o objetivo deles é garantirem que os seus funcionários estão felizes. Cada vez mais a humanidade das pessoas está a ser valorizada, porque quer dizer, porque quando nós estamos a trabalhar... o nosso funcionário não é só um funcionário, é um ser humano, e um ser humano tem de estar feliz em todas as suas componentes, não é? Portanto cada vez mais existe esta valorização e isso é... ainda bem que isso está a acontecer.”

**Mestrando** – “E portanto o impacto que isto tem para os colaboradores em si é realmente... consegue verificar-se apesar de ser pouco mensurável, consegue verificar-se que aumenta, sei lá... a motivação, que aumenta a produtividade e esse tipo de coisas



para, por exemplo, os gestores de recursos humanos conseguem ter essa percepção? Ou é difícil às vezes terem?”

**Flávia Carvalho** – “Depende um bocadinho do que é que estamos a falar. Quando estamos a falar de um jantar de Natal isolado o que acontece é que aquele evento cria uma egrégora conjunta, ou seja, há ali uma quantidade de experiências que aquele grupo tem, enquanto grupo fora do contexto do trabalho. E isso cria digamos que uma... é como se fosse uma película (...) que faz com que toda a gente adira um bocadinho há mesma coisa e isso é importante. Mas quando estamos a falar de um produto isolado, de um evento isolado ao longo do ano, é um impacto relativo, pronto. Mas que é importante na mesma, não é? Porque se as pessoas passarem anos a fio em que só se estão a ver á frente de uma secretária, não é? Tem um tipo de relação completamente diferente do que se tiverem experiências extralaborais em conjunto. Mas é muito difícil avaliar isto, por isso é que eu digo, quando o nosso interlocutor é sensível a questões relacionais e comportamentais é muito mais fácil, quando estamos a falar com uma pessoa que é altamente matemática e que quer números é muito complicado. Agora quando estamos a falar de formações, e especialmente quando são formações continuadas, sim. Aí é mais fácil observável, eu diria assim, é observável embora não seja mensurável. Ok? Estou a ser honesta, porque tu vais encontrar consultoras e empresas que te vão dizer, não, não é perfeitamente mensurável. E não é...”

ANEXO X – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA A BÁRBARA SOBRAL – KRIAEVENTOS

Nome	Empresa	Cargo	Contactos
Bárbara Sobral	KriaEventos	Direção de Clientes	Telefone: (+351) 217 955 424 Email: ke@kriaeventos.pt

Citando Bárbara Sobral *in* entrevista:

**Mestrando** – “Que tipo de eventos mais organiza?”

**Bárbara Sobral** – “Corporativos.”

**Mestrando** – “Quais os meios através dos quais os clientes, normalmente, vos encontram?”

**Bárbara Sobral** – “Site e Facebook.”

**Mestrando** – “Considera importante ter uma relação próxima com o cliente, garantindo o envolvimento das duas partes em todas as etapas?”

**Bárbara Sobral** – “O relacionamento e a confiança são muito importantes.”

**Mestrando** – “Enquanto organizador de eventos, qual é a forma de contacto que considera mais eficaz e eficiente para fixar os clientes e satisfazer os seus interesses? Porquê?”

**Bárbara Sobral** – “Pessoalmente e por *email*, para que não se perca a informação.”

**Mestrando** – “Esses contactos vêm acompanhados, normalmente, por um *briefing* que explica o que o cliente pretende com o evento?”

**Bárbara Sobral** – “Sim, um *briefing* presencial ou por escrito (*email*).”

**Mestrando** – “Considera o *briefing* uma ferramenta essencial para um bom planeamento do evento?”

**Bárbara Sobral** – “Um *briefing* bem feito é um bom ponto de partida para irmos ao encontro das necessidades dos clientes e também ajuda a planear.”

**Mestrando** – “Qual é a primeira abordagem que fazem depois do recebimento de um *briefing*?”

**Bárbara Sobral** – “Confirmar e agradecer que o recebemos e esclarecer algumas dúvidas e/ou informações em falta.”

**Mestrando** – “Quais os aspetos que considera importantes para constarem na proposta de projeto de evento?”

**Bárbara Sobral** – “Objetivos do evento e todos os serviços necessários bem discriminados.”

**Mestrando** – “Que metodologias utiliza para estruturar a proposta de organização de um evento corporativo?”

**Bárbara Sobral** – “Um *briefing* interno com tarefas e responsabilidades de cada pessoa envolvida.”

**Mestrando** – “Quais os pontos da proposta que normalmente são mais valorizados pelo cliente?”

**Bárbara Sobral** – “Criatividade e orçamento.”

**Mestrando** – “Como fazem, normalmente, a apresentação da proposta ao cliente?”

**Bárbara Sobral** – “Por *email*, apesar de preferirmos pessoalmente.”

**Mestrando** – “Quais as estratégias de comunicação que considera mais eficazes para "ganhar" os clientes?”

**Bárbara Sobral** – “*Face-to-face*.”

**Mestrando** – “Como se realiza o processo de compra/venda do projeto? Normalmente existem outras empresas a competir pelo mesmo projeto?”

**Bárbara Sobral** – “Há sempre concursos com pelo menos 3 empresas concorrentes.”

**Mestrando** – “Como é que avaliam a satisfação do cliente após o evento? Como tratam essa informação? Já alteraram algum procedimento tendo em conta essas opiniões?”

**Bárbara Sobral** – “Temos uma reunião de *debrief* e se levantarem alguma ocorrência ou reclamação definimos um plano de ação para cada caso.”

**Mestrando** – “De um modo geral, como é a relação entre a empresa e os seus clientes? São muito condicionadas pelo preço?”

**Bárbara Sobral** – “Sim, o mercado está muito focado na política de *low-cost* com muita criatividade, no entanto temos de conseguir gerir isso da melhor forma.”

ANEXO XI – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA A INÊS ALVES – TOUCHGROUP  
COMMUNICATION & EVENTS

Nome	Empresa	Cargo	Contactos
Inês Alves	Touchgroup Communication & Events	<i>Managing Director</i>	Telemóvel: (+351) 912 567 130 <i>Email: ines.alves@touchgroup.com</i>

Citando Inês Alves in entrevista:

**Mestrando** – “Que tipo de eventos mais organiza?”

**Inês Alves** – “Corporativos - congressos, reuniões, *teambuildings* e incentivos.”

**Mestrando** – “Quais os meios através dos quais os clientes, normalmente, vos encontram?”

**Inês Alves** – “Por intermédio de outros clientes; *new business*.”

**Mestrando** – “Considera importante ter uma relação próxima com o cliente, garantindo o envolvimento das duas partes em todas as etapas?”

**Inês Alves** – “É essencial um trabalho de equipa entre cliente e a empresa gestora para o sucesso de um evento.”

**Mestrando** – “Enquanto organizador de eventos, qual é a forma de contacto que considera mais eficaz e eficiente para fixar os clientes e satisfazer os seus interesses? Porquê?”

**Inês Alves** – “*E-mail* e telefónico pela necessidade de existe de respostas céleres.”

**Mestrando** – “Esses contactos vêm acompanhados, normalmente, por um *briefing* que explica o que o cliente pretende com o evento?”

**Inês Alves** – “Normalmente sim.”

**Mestrando** – “Considera o *briefing* uma ferramenta essencial para um bom planejamento do evento?”

**Inês Alves** – “Um bom *briefing* é o ponto de partida para qualquer evento, se não for bom poderá numa primeira fase duplicar ou triplicar o trabalho de uma agência e numa segunda fase garantir o sucesso ou insucesso de um evento.”

**Mestrando** – “Qual é a primeira abordagem que fazem depois do recebimento de um *briefing*?”

**Inês Alves** – “Analisar o mesmo e esclarecer alguns pontos com o cliente caso não esteja claro.”

**Mestrando** – “Quais os aspetos que considera importantes para constarem na proposta de projeto de evento? “

**Inês Alves** – “Conceito criativo e inserção do mesmo nos objetivos do cliente, apresentação de locais e detalhe sobre os mesmos, descrição do *catering*, apresentação da proposta audiovisual (desenho de palco), descrição da proposta de materiais de comunicação a utilizar no espaço escolhido, descrição dos RH alocados ao evento - equipa de gestão, hospedeiras etc. - descrição da atividade de *team building* e/ou apresentação de animação.”

**Mestrando** – “Que metodologias utiliza para estruturar a proposta de organização de um evento corporativo?”

**Inês Alves** – “Análise de *briefing*, *brainstorm* em equipa para criação de conceito, investigação de espaços e necessidades, pedido de orçamentação de todos os itens necessários, culminando no desenvolvimento da proposta.”

**Mestrando** – “Quais os pontos da proposta que normalmente são mais valorizados pelo cliente? “

**Inês Alves** – “Conceito criativo.”

**Mestrando** – “Como fazem, normalmente, a apresentação da proposta ao cliente?”

**Inês Alves** – “Presencialmente em reunião, com proposta em PowerPoint.”

**Mestrando** – “Quais as estratégias de comunicação que considera mais eficazes para "ganhar" os clientes?”

**Inês Alves** – “A melhor forma de ganhar clientes passa por: proximidade e empatia criada, disponibilidade e respostas eficientes, propostas diferenciadoras e competitividade de preços vs qualidade.”

**Mestrando** – “Como se realiza o processo de compra/venda do projeto? Normalmente existem outras empresas a competir pelo mesmo projeto?”

**Inês Alves** – “Na área de eventos 95% das propostas são em concurso.”

**Mestrando** – “Como é que avaliam a satisfação do cliente após o evento? Como tratam essa informação? Já alteraram algum procedimento tendo em conta essas opiniões?”

**Inês Alves** – “Realizamos reuniões de *debrief* após evento, todas as críticas são tidas em conta nos eventos seguintes.”

**Mestrando** – “De um modo geral, como é a relação entre a empresa e os seus clientes? São muito condicionadas pelo preço?”

**Inês Alves** – “No nosso caso não. Como lhe expliquei anteriormente tentamos criar relações próximas, formando quase equipas. E como primamos pela qualidade, não baixamos o preço caso consideremos que o evento perde a qualidade pela qual nos pautamos e os nossos clientes sabem disso. Por vezes preferimos perder um evento a baixar valores e correr o risco de ter um mau evento com o qual não nos identificamos.”

ANEXO XII – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA A ANGELINA CASTEL-BRANCO –  
iMOTION

Nome	Empresa	Cargo	Contactos
Angelina Castel-Branco	iMotion	iPartner (Sócia Fundadora)	Telemóvel: (+351) 932 816 646 <i>Email: angelina.castelbranco@imotion.pt</i>

Citando Angelina Castel-Branco *in* entrevista:

**Mestrando** – “Que tipo de eventos mais organiza?”

**Angelina Castel-Branco** – “Eventos corporativos, onde se incluem reuniões internas, lançamentos de produto, fóruns e encontros, congressos, mas também ativações de marca, *team buildings* e produção de stands.”

**Mestrando** – “Quais os meios através dos quais os clientes, normalmente, vos encontram?”

**Angelina Castel-Branco** – “A iMotion já está no mercado há 10 anos e com a experiência que tem e trabalhos já efetuados consegue já ter uma credibilidade para os clientes chegarem até nós por meios diretos. Chegam até nós ainda pela pesquisa *online*, *site* e Facebook e ainda, através de “clientes” internos, ou seja, começamos a trabalhar com um gestor de produto ou projeto dentro de uma empresa e rapidamente estamos a trabalhar com outros departamentos da mesma empresa. Temos ainda outras formas mais diretas de nós irmos ter com os nossos “futuros” clientes e também temos tido bastante sucesso com este tipo de abordagens.”

**Mestrando** – “Considera importante ter uma relação próxima com o cliente, garantindo o envolvimento das duas partes em todas as etapas?”

**Angelina Castel-Branco** – “Não é importante, é OBRIGATÓRIO! A relação de proximidade e confiança com o cliente são pontos fundamentais e sem eles não há evento que sobreviva! Tem que existir muita partilha, muita cumplicidade para que as estratégias e objetivos do cliente sejam alcançadas.”



**Mestrando** – “Enquanto organizador de eventos, qual é a forma de contacto que considera mais eficaz e eficiente para fixar os clientes e satisfazer os seus interesses? Porquê?”

**Angelina Castel-Branco** – “Não diria a forma de contacto mas a forma de trabalho e implementação de cada projeto. O cliente deposita toda a confiança e orçamento nas nossas mãos. As expectativas são sempre altas. Nós criamos e vendemos histórias e essas histórias têm que se transformar em acontecimentos. Têm que se tornar realidade! Trabalhar de uma forma séria, próxima do cliente e com qualidade são os nossos fatores chave de sucesso.”

**Mestrando** – “Esses contactos vêm acompanhados, normalmente, por um *briefing* que explica o que o cliente pretende com o evento?”

**Angelina Castel-Branco** – “Algumas vezes sim, mas muitas das vezes os *briefings* são muito escassos. O *briefing* é uma grande ferramenta de trabalho, mas infelizmente não há muitos clientes a prepararem um *briefing*, quanto mais um BOM *briefing*...”

**Mestrando** – “Considera o *briefing* uma ferramenta essencial para um bom planeamento do evento?”

**Angelina Castel-Branco** – “O *Briefing* ou antes, um “BOM *Briefing*” é uma das principais ferramentas para começar um bom trabalho. Se o cliente souber o que quer e se tiver linhas bem traçadas do que pretende, ajuda-nos a pensar e planear o evento com uma eficácia muito superior. A probabilidade de acertarmos no conceito, estratégia e objetivos será, certamente muito superior.”

**Mestrando** – “Qual é a primeira abordagem que fazem depois do recebimento de um *briefing*?”

**Angelina Castel-Branco** – “Dependendo do tipo de evento, definimos a equipa de trabalho. Reunimos a equipa e discutimos qual o caminho a seguir. Depois cada elemento da equipa tem tarefas bem definidas para preparar toda a proposta para o cliente.”

**Mestrando** – “Quais os aspetos que considera importantes para constarem na proposta de projeto de evento?”

**Angelina Castel-Branco** – “Depende da complexidade do evento a realizar, mas é fundamental que a proposta tenha todos os dados do evento (tipo de evento, local, data), um

conceito ou a forma de abordagem do evento em si, um alinhamento total e quais as ideias da agência para o implementar, a descrição de todos os serviços contemplados no *step-by-step* e orçamento global de todo o evento.”

**Mestrando** – “Que metodologias utiliza para estruturar a proposta de organização de um evento corporativo?”

**Angelina Castel-Branco** – “Cada evento é um evento e uma nova história para contar. O cliente espera criatividade e muitas vezes querem ver verdadeiros “milagres” a acontecer com os *budgets* tão reduzidos que têm, por isso temos que criar sempre de forma diferente. Cada pessoa dentro da empresa tem a sua forma e metodologia de trabalho seguindo, naturalmente, as orientações e os valores da iMotion: Rigor, Empenho e Confiança, Inovação, Criatividade, Competência, Qualidade e sobretudo, Organização!”

**Mestrando** – “Quais os pontos da proposta que normalmente são mais valorizados pelo cliente?”

**Angelina Castel-Branco** – “A proposta é sempre avaliada como um todo. Por vezes é o conceito geral que é definido para a realização do evento, outras vezes a valorização transcreve-se por um cenário audiovisual diferente e mais arrojado que se pense para esse evento. Já ganhamos propostas por ter apresentado um local (espaço) diferenciador....”

**Mestrando** – “Como fazem, normalmente, a apresentação da proposta ao cliente?”

**Angelina Castel-Branco** – “O ideal é fazer a apresentação da proposta sempre presencialmente. E é assim que normalmente o fazemos. O estar próximo do cliente e passar-lhe as nossas emoções e explicar-lhe tudo ao pormenor e contar-lhe a nossa história faz toda a diferença. Por vezes não é possível, porque simplesmente o cliente não quer (normalmente quando as propostas são mais tratadas pelos departamentos de compras da empresa), ou pela distância. Nestes casos ou enviamos via *email* para uma 1ª análise e posteriormente vamos apresentar (ou não), ou outras vezes já o fizemos via Skype.”

**Mestrando** – “Quais as estratégias de comunicação que considera mais eficazes para "ganhar" os clientes?”

**Angelina Castel-Branco** – “Não diria que serão estratégias de comunicação, mas a forma séria como trabalhamos, a qualidade e o empenho que as nossas equipas dedicam aos projetos e aos clientes. Se não acreditarmos na forma como trabalhamos e não conseguirmos pôr paixão no nosso trabalho, não há evento que resista, será apenas mais um...”

**Mestrando** – “Como se realiza o processo de compra/venda do projeto? Normalmente existem outras empresas a competir pelo mesmo projeto?”

**Angelina Castel-Branco** – “Na maior parte dos casos estamos a concurso com outras agências para o mesmo processo. O cliente passa o *briefing* a várias agências e decide com qual agência irá trabalhar para esse projeto. Muitas das decisões são feitas com base no tipo de proposta apresentada, mas também com base na confiança e histórico da empresa com quem já trabalha.”

**Mestrando** – “Como é que avaliam a satisfação do cliente após o evento? Como tratam essa informação? Já alteraram algum procedimento tendo em conta essas opiniões?”

**Angelina Castel-Branco** – “Normalmente marcamos um *debrief* para falar sobre todos os pontos do evento: coisas boas, coisas menos boas, fatores a melhorar, ou não.... Mas este *debrief* é fundamental acontecer. Em eventos futuros há pontos que são sempre reavaliados e estas notas são fundamentais quando o pormenor e o rigor são importantes. Já alterámos procedimentos e forma de trabalho, em consequência de reuniões realizadas após os eventos, não só para um evento desse cliente, mas até para outros.”

**Mestrando** – “De um modo geral, como é a relação entre a empresa e os seus clientes? São muito condicionadas pelo preço?”

**Angelina Castel-Branco** – “A relação com os nossos clientes é muito próxima e de muita confiança, só assim conseguimos chegar mais perto do coração e perceber o que querem. O preço é um fator importante, mas o preço para muitas coisas não é uma condicionante, é um desafio, e nós trabalhamos com desafios. Fazem-se coisas criativas e cumprimos objetivos também com *budgets* reduzidos. Já aconteceu termos *budget* reduzidos e depois de uma ideia bem consubstanciada, esse *budget* aumentar substancialmente. Cada evento é um evento único. Cada ideia pode ser transformada naquilo que quisermos e fazer dela um sonho. Há pouco tempo numa entrevista à Event Point dissemos: “Gostaríamos de continuar a sorrir todos os

dias, a motivar e a fazer sorrir também esta nossa equipa que diariamente trabalha de corpo e alma para aquilo que somos hoje e, acima de tudo, continuar a fazer sentir diferente aos nossos clientes, que confiam em nós, e nos desafiam a criar muito mais emoções em Portugal.”

ANEXO XIII – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA A FERNANDA RESENDE – GALP

Nome	Empresa	Cargo	Contactos
Fernanda Resende	Galp	Responsável pelo Departamento de Marketing e Comunicação Comercial	Telemóvel: (+351) 963 931 389 <i>Email:</i> email@galpennergia.com

Citando Fernanda Resende *in* entrevista:

**Mestrando** – “Quais os tipos de eventos que mais promoveu?”

**Fernanda Resende** – “Encontros anuais de Colaboradores/Direção e reuniões com Parceiros de Negócio.”

**Mestrando** – “Quais são os fatores que motivam as empresas a realizar eventos para os seus colaboradores?”

**Fernanda Resende** – “Promover o *networking*, sensibilizar os colaboradores para os desafios estratégicos da empresa e promover o conhecimento e o acesso a informação sobre a organização.”

**Mestrando** – “Quais considera serem as principais vantagens, para as empresas, em realizar este tipo de eventos?”

**Fernanda Resende** – “A realização de eventos com os colaboradores internos fomenta o bom relacionamento e promove a motivação e a atuação em conformidade com os valores e princípios da empresa.”

**Mestrando** – “Quais os meios através dos quais, normalmente, encontram as empresas organizadoras de eventos?”

**Fernanda Resende** – “*Emails* e reuniões de apresentação de empresas.”

**Mestrando** – “Considera importante ter uma relação próxima com o organizador de eventos, garantindo assim o envolvimento das duas partes em todas as etapas?”

**Fernanda Resende** – “Considero fundamental e imprescindível.”

**Mestrando** – “Quando entra em contacto com as empresas, como faz a primeira abordagem?”

**Fernanda Resende** – “Através de *email* (sempre). Por vezes complementado com telefonema, no caso de ser uma empresa já conhecida.”

**Mestrando** – “Esse primeiro contacto vem acompanhado, normalmente, por um *briefing* que explica o que pretende com o evento?”

**Fernanda Resende** – “Sim.”

**Mestrando** – “Considera o *briefing* uma ferramenta essencial para fazer um bom planeamento do evento?”

**Fernanda Resende** – “Sim.”

**Mestrando** – “Qual é a abordagem que tem quando recebe uma proposta?”

**Fernanda Resende** – “Análise e verificação de resposta a todos os pontos solicitados. Capacidade de complementar com outros adicionais de inovação.”

**Mestrando** – “Quais os pontos da proposta que normalmente mais valoriza?”

**Fernanda Resende** – “Conceito criativo e animações.”

**Mestrando** – “Na sua opinião, como é que o organizador de eventos deve apresentar a sua proposta?”

**Fernanda Resende** – “Em reunião presencial.”

**Mestrando** – “O contacto presencial é um fator que valoriza na relação com o organizador de eventos?”

**Fernanda Resende** – “Absolutamente.”

**Mestrando** – “Como se realiza o processo de compra/venda do projeto? Normalmente existem outras empresas a competir pelo mesmo projeto?”

**Fernanda Resende** – “Sim. Consulta ao mercado em que várias empresas concorrem ao mesmo projeto.”

**Mestrando** – “O fator de escolha é muito condicionado pelo preço?”

**Fernanda Resende** – “Sim.”

**Mestrando** – “Considera importante que a empresa que organizou o evento avalie o impacto que isso teve para os seus colaboradores? De que forma considera isso importante?”

**Fernanda Resende** – “Sim, e por isso solicitamos que elaborem questionários de avaliação para envio aos colaboradores e procedam à análise dos resultados. É importante na medida em que permite ter *feedback* para futuras propostas.”

ANEXO XIV – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA A ANDREIA VIEIRA BORGES –  
FIDELIDADE COMPANHIA DE SEGUROS

Nome	Empresa	Cargo	Contactos
Andreia Vieira Borges	Fidelidade Companhia de Seguros	Técnica de Marketing Relacional	Telefone: (+351) 213 402 207 <i>Email: andreia.vieira.borges@fidelidade.pt</i>

Citando Andreia Vieira Borges *in* entrevista:

**Mestrando** – “Quais os tipos de eventos que mais promoveu?”

**Andreia Vieira Borges** – “Reuniões corporativas, lançamento de marca, reuniões de lançamento de ciclos comerciais, ativações de marca, conferências, apresentação de novos produtos, etc.”

**Mestrando** – “Quais são os fatores que motivam as empresas a realizar eventos para os seus colaboradores?”

**Andreia Vieira Borges** – “Maioritariamente fatores motivacionais mas também de alinhamento estratégico.”

**Mestrando** – “Quais considera serem as principais vantagens, para as empresas, em realizar este tipo de eventos?”

**Andreia Vieira Borges** – “Aumentar o espírito corporativo e de pertença, fazer o alinhamento estratégico e alargar conhecimentos e horizontes.”

**Mestrando** – “Quais os meios através dos quais, normalmente, encontram as empresas organizadoras de eventos?”

**Andreia Vieira Borges** – “Utilizamos normalmente os meios do conhecimento para eventos de grandes dimensões e, em eventos mais pequenos, estamos sempre abertos a novos *players* que muitas vezes nos batem à porta.”

**Mestrando** – “Considera importante ter uma relação próxima com o organizador de eventos, garantindo assim o envolvimento das duas partes em todas as etapas?”



**Andreia Vieira Borges** – “Considero de extrema importância.”

**Mestrando** – “Quando entra em contacto com as empresas, como faz a primeira abordagem?”

**Andreia Vieira Borges** – “Contacto telefónico e marcação de reunião.”

**Mestrando** – “Esse primeiro contacto vem acompanhado, normalmente, por um *briefing* que explica o que pretende com o evento?”

**Andreia Vieira Borges** – “Sim, claro.”

**Mestrando** – “Considera o *briefing* uma ferramenta essencial para um bom planeamento do evento?”

**Andreia Vieira Borges** – “Sempre! Ajuda-me muito a saber o que estamos a pedir e a não perder o foco.”

**Mestrando** – “Qual a abordagem que tem quando recebe uma proposta?”

**Andreia Vieira Borges** – “Analiso sempre todos os detalhes cuidadosamente.”

**Mestrando** – “Quais os pontos da proposta que normalmente mais valoriza?”

**Andreia Vieira Borges** – “Clareza, capacidade de resumo, mas não descurando os detalhes importantes do *briefing* e a estética.”

**Mestrando** – “Na sua opinião, como é que o organizador de eventos deve apresentar a sua proposta?”

**Andreia Vieira Borges** – “Deve utilizar formas de imagens 3D.”

**Mestrando** – “O contacto presencial é um fator que valoriza na relação com o organizador de eventos?”

**Andreia Vieira Borges** – “Sim.”

**Mestrando** – “Como se realiza o processo de compra/venda do projeto? Existem normalmente outras empresas a competir pelo mesmo projeto?”

**Andreia Vieira Borges** – “Sim, para quase todos os eventos há concurso onde consultamos pelo menos duas agências.”

**Mestrando** – “O fator de escolha é muito condicionado pelo preço?”

**Andreia Vieira Borges** – “O orçamento é para ser respeitado, obviamente, mas a qualidade tem igual peso.”

**Mestrando** – “Considera importante que a empresa que organizou o evento avalie o impacto que isso teve para os seus colaboradores? De que forma considera isso importante?”

**Andreia Vieira Borges** – “Considero fundamental. Se não medirmos não sabemos quanto nem como impactamos e não teremos forma de melhorar.”

ANEXO XV – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA A MÓNICA MARQUES – EDP

Nome	Empresa	Cargo	Contactos
Mónica Marques	EDP	Direção de Marca e Comunicação EDP	Telefone: (+351) 210 012 805 Email: Monica.Marques@edp.pt

Citando Mónica Marques *in* entrevista:

**Mestrando** – “Quais os tipos de eventos que mais promoveu?”

**Mónica Marques** – “Internos e Externos.”

**Mestrando** – “Quais são os fatores que motivam as empresas a realizar eventos para os seus colaboradores?”

**Mónica Marques** – “Estratégia de comunicação alinhada com os valores da empresa e do grupo. Eventos são oportunidades únicas tanto pela proximidade como pela transmissão de mensagens.”

**Mestrando** – “Quais considera serem as principais vantagens, para as empresas, em realizar este tipo de eventos?”

**Mónica Marques** – “Motivação, sentimento de pertença e proximidade. Estreitar relação com o público interno e permitir a transmissão de mensagens. O diálogo é essencial.”

**Mestrando** – “Quais os meios através dos quais, normalmente, encontram as empresas organizadoras de eventos?”

**Mónica Marques** – “Concursos de criatividade. Convidamos regularmente agências novas para receberem *briefings* e terem oportunidade de apresentar propostas criativas e de execução de um evento específico, respondendo a um *briefing*.”

**Mestrando** – “Considera importante ter uma relação próxima com o organizador de eventos, garantindo assim o envolvimento das duas partes em todas as etapas?”

**Mónica Marques** – “Sem dúvida. Na EDP orgulhamo-nos de ter uma relação próxima com todos os nossos parceiros e fornecedores.”

**Mestrando** – “Quando entra em contacto com as empresas, como faz a primeira abordagem?”

**Mónica Marques** – “O cliente (nós EDP) faz o convite para as agências entrarem num concurso de criatividade/execução de um determinado projeto e/ou evento.”

**Mestrando** – “Esse primeiro contacto vem acompanhado, normalmente, por um *briefing* que explica o que pretende com o evento?”

**Mónica Marques** – “Passamos o *briefing* presencialmente e em simultâneo às agências.”

**Mestrando** – “Considera o *briefing* uma ferramenta essencial para fazer um bom planeamento do evento?”

**Mónica Marques** – “Sem dúvida.”

**Mestrando** – “Qual é a abordagem que tem quando recebe uma proposta?”

**Mónica Marques** – “Ouvir, questionar e perceber a proposta de valor. Perceber também se esta está ou não de acordo com os objetivos definidos.”

**Mestrando** – “Quais os pontos da proposta que normalmente mais valoriza?”

**Mónica Marques** – “Todos! No *briefing* são colocados todos os objetivos, orçamento, *must do's and must dont's*. São todos pontos críticos de sucesso para a avaliação de uma proposta.”

**Mestrando** – “Na sua opinião, como é que o organizador de eventos deve apresentar a sua proposta?”

**Mónica Marques** – “Presencialmente, com suporte digital.”

**Mestrando** – “O contacto presencial é um fator que valoriza na relação com o organizador de eventos?”

**Mónica Marques** – “Sim.”

**Mestrando** – “Como se realiza o processo de compra/venda do projeto? Normalmente existem outras empresas a competir pelo mesmo projeto?”

**Mónica Marques** – “Sim, num concurso estão a competir entre 3 a 4 agências. Por vezes, damos *debrief* às agências que mais gostámos da proposta, ou seja, fazemos o processo em duas fases de seleção.”

**Mestrando** – “O fator de escolha é muito condicionado pelo preço?”

**Mónica Marques** – “Sempre. A relação qualidade/preço é dos fatores mais determinantes para a tomada de decisão.”

**Mestrando** – “Considera importante que a empresa que organizou o evento avalie o impacto que isso teve para os seus colaboradores? De que forma considera isso importante?”

**Mónica Marques** – “Sem dúvida. É importante para o cliente perceber o retorno obtido com base no investimento que fez.”

ANEXO XVI – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA A SANDRA HENRIQUES – JERÓNIMO MARTINS

Nome	Empresa	Cargo	Contactos
Sandra Henriques	Jerónimo Martins	<i>Head of Global Learning &amp; Knowledge</i>	Telefone: (+351) 217 532 000 Email: Sandra.Henriques@eshte.pt

Citando Sandra Henriques in entrevista:

**Mestrando** – Eu gostava primeiro de falar um bocadinho sobre o seu percurso para tenter perceber como é que se envolve na área dos eventos aqui na Jerónimo Martins.

**Sandra Henriques** – O meu percurso é um bocadinho longo e se calhar não vale a pena recuar tanto atrás. Aqui concretamente no grupo eu sou responsável *head of global learning & knowledge* agora e, portanto, nós no âmbito das atividades que fazemos tanto de formação como de partilha de conhecimento, muitas vezes temos a necessidade de contratar empresas que possam connosco no fundo trabalhar os grandes eventos e as grandes iniciativas onde nós tentamos no fundo divulgar e dinamizar estas trocas de conhecimento e a área de formação por excelência também é uma área que trabalha com muitos, no fundo, *providers* de eventos, às vezes também com conteúdos formativos mas nem sempre e portanto são no fundo este tipo de iniciativas que nos permitem aqui... nós temos sempre muito cuidado com os eventos mesmo na parte do *local field*, todos os nossos projetos têm estratégias de comunicações muito fortes, utilizamos sempre *labels* e *brands* muito fortes, portanto, trabalhamos muito o marketing interno dos nossos projetos porque achamos que tem muito mais atratividade e são muito mais fortes e muito mais impactantes, o que significa que esta é uma área que é muito transversal a quase tudo o que nós fazemos na área dos recursos humanos corporativos, que no fundo é uma área responsável por todas as nossas companhias e todas as nossas geografias. Nós estamos em três países, Portugal, Colômbia e Polónia, temos cerca de 90.000 colaboradores, portanto somos muitos e nós aqui no corporativo o que fazemos é um bocadinho a gestão e os *guidelines* de tudo aquilo que se passa em

todas as nossas companhias e geografias, portanto temos também muita experiência em grandes eventos, eventos com muita gente, eventos multilíngues, eventos com tradução simultânea, eventos com grandes oradores internacionais...

**Mestrando** – Porque também fazem eventos com as 3?

**Sandra Henriques** – Fazemos todos os anos pelo menos uma reunião com os três e depois um jantar de Natal, fazemos normalmente um evento que nós chamamos *leadership talks*, em que vêm cá sempre, por exemplo, este ano vem o Richard Rumelt, que escreveu um livro chamado “Good Strategy/Bad Strategy”, portanto ele vem, vamos oferecer o livro aos colaboradores, ele assina, depois vamos fazer isto com a Nova, portanto na Reitoria da Universidade Nova, depois à tarde vamos trabalhar em grupos para dinamizar metodologias. Muitas vezes convidamos assim professores estrangeiros da London Business School, do CEAD, para virem trabalhar connosco nestes grandes eventos que preparamos, muitas vezes até eventos estratégicos de discussão de planos.

**Mestrando** – Portanto basicamente nos eventos corporativos que vocês fazem conseguem abordar as duas partes, a lúdica e a formativa.

**Sandra Henriques** – ...estamos sempre um bocadinho... apontamentos de tudo. Porque também como temos muitos colegas estrangeiros... por exemplo, houve uma vez que fizemos em Évora, no Convento do Espinheiro, e depois demos ali uma volta em Évora, portanto, tentamos depois também sempre enfatizar um bocadinho o lado cultural, o lado do negócio, vamos sempre visitar lojas, nossas e da concorrência. Portanto, tentamos sempre, nem que seja numa qualquer reunião que tenha estrangeiros tem sempre uma componente ligada à cultura e ligada ao negócio local.

**Mestrando** – ...relativamente aos motivos que vos levam a fazer este tipo de eventos para os colaboradores (...) em que sentidos é que os fazem? Consideram que é uma mais-valia para eles? Consideram que aumenta a motivação? Melhora o seu dia a dia no trabalho? Quais é que são mais ou menos os fatores?

**Sandra Henriques** – Sim, por um lado precisamos muito de fazer reuniões de alinhamento, como somos muitos se nós não tivermos alinhados e se nós não

conseguirmos, nós temos negócios com maturidades muito diferentes e, portanto, mesmo a passagem de informação e de conhecimento é muito importante, não é? Nós num negócio, imagine, como na Colômbia que estamos a abrir 150 lojas por ano, já estivemos nessa fase de expansão aqui em Portugal, portanto o *know-how* dos portugueses que passaram por esse processo é importantíssimo. Se nós não encontrarmos fóruns onde estas pessoas se possam encontrar, essa passagem de conhecimentos é mais difícil, não é? Portanto, por um lado isso, depois para quebrar um bocadinho os silos organizacionais, nós trabalhamos muito, temos um modelo de negócio e no fundo uma cadeia de valor muito comprida, que vai quase da produção até à loja, portanto, temos aqui várias áreas diferentes quanto mais integradas trabalharem normalmente melhor o resultado, portanto também temos esse esforço e um bocadinho esse cuidado e esse objetivo. Depois também temos outro grande desafio que é, como nós trabalhamos multímarcas nas várias geografias, portanto nas geografias o que nós tentamos é encontrar uma marca que seja percecionada pelo consumidor como sendo uma marca local, não é? A Biedronka é uma joaninha, a ideia é que seja um supermercado polaco, a Ara é uma espécie de uma arara, a ideia é que seja percecionado como um supermercado colombiano, o que significa que nós depois temos de trabalhar o lado da cultura corporativa que é o que é que é isso de ser Jerónimo Martins, não é? Porque as pessoas que trabalham nas companhias o que sentem é que são Pingo Doce, ou são Ara, ou são Biedronka, portanto como temos isso temos também de fazer estes eventos para consolidar essa cultura e para nós percebermos quais é que são os valores corporativos que qualquer um de nós tem independentemente de estar a trabalhar na área corporativa ou na companhia. E depois, claro, que tudo o que tem a ver com o *networking* facilita muito as relações entre as pessoas, depois nós contactarmos colegas que conhecemos e não é apenas um nome ou um número ou um *email*, pronto, tudo isso ajuda muito. E depois, claro, a motivação das pessoas também porque as pessoas normalmente depois têm sempre o lado b destes eventos que tentamos sempre que também sejam eventos com um lado lúdico e com um lado em que as pessoas possam conhecer melhor... aqui o nosso trabalho é um trabalho muito, muito voraz, portanto nós praticamente nem temos tempo de nos sentar a conversar uns com os outros, e esse lado ajuda muito e tem que ser um bocadinho impulsionado neste tipo de eventos em que as pessoas efetivamente estão, mas com outra calma.



**Mestrando** – ...isso é mais em relação aos colaboradores, as vantagens para os colaboradores, e em termos da empresa, para além de conseguir (...) fazer essas passagens de informação, mas sente que tem alguma vantagem para a empresa realizar este tipo de eventos corporativos?

**Sandra Henriques** – A empresa é feita dos seus colaboradores, não é? E aquilo que os seus colaboradores conseguirem são os resultados que a empresa conseguir, portanto eu não vejo as coisas de uma forma tão dicotómica, não é? Tudo aquilo que nós possamos fazer em prol das pessoas nós sabemos que se for bem feito tem uma correlação direta com os resultados que a empresa vier a atingir, portanto nós olhamos para isto de uma forma bastante mais integrada, não é? Achamos que isto tem vantagens para o grupo de empresas a que pertencemos e designadamente para conseguir fortalecer essa tal coesão entre os vários colaboradores e as várias companhias.

**Mestrando** – Relativamente agora à parte das empresas organizadoras de eventos, para tentar perceber um bocadinho a relação entre as duas, como é que vocês... vocês têm já uma carteira de empresas que provavelmente contactam normalmente? Como é que vocês fazem esse contacto? Estão abertos a novos *players* no mercado? Normalmente vão sempre aos mesmos? Como é que funciona esse contacto com as empresas organizadoras de eventos?

**Sandra Henriques** – Nós, faz um bocadinho parte da nossa cultura e da nossa história, é uma história longa já com 224 anos, trabalhamos muito com fornecedores e com parceiros numa ótica de médio/longo prazo, portanto, no sentido de ter parceiros mais do que propriamente fornecedores. E nesta área dos eventos não é exceção, portanto o que nós fazemos é realmente, trabalhamos regra geral sempre com os mesmos, como temos uma dimensão muito grande às vezes não conseguimos trabalhar só com um, não é? Trabalhamos com vários. Mas as companhias normalmente trabalham já com um fornecedor, nós no corporativo também, e em regra temos vantagens em trabalhar sempre com o mesmo porque já conhece a cultura, sabe como é que nós gostamos que as coisas apareçam, conhece no fundo as nossas necessidades e, portanto, nós realmente normalmente não estamos muito recetivos a ir ao mercado nem temos feito grande *procurement* porque normalmente quando fazemos é para mudar a empresa que vai ser mais uma vez a empresa de referência, não é? Com as agências de

comunicação fazemos o mesmo, fazemos normalmente contratos a 2-3 anos, e depois se tivermos que mudar, mudamos outra vez para ter um parceiro dedicado.

**Mestrando** – Mas que normalmente esses contratos são sempre 2-3 anos e ficam um bocado fidelizados àquela empresa ou é mais ou menos...

**Sandra Henriques** – Ficamos, ficamos. Normalmente ficamos fidelizados. Trabalhamos só com aquela empresa. Ficamos com uma avença, e portanto dentro da avença depois vamos gerindo o portefólio de iniciativas.

**Mestrando** – E depois relativamente ao contacto que tem com a empresa diretamente, como é que costuma ser essa primeira abordagem? Disse que realmente essas empresas organizadoras de eventos já têm muito conhecimento sobre a marca e sobre todas essas coisas, mas costuma estruturar esse primeiro contacto através de um *briefing*? Existe *briefing*? Não existe *briefing*?

**Sandra Henriques** – Sim, normalmente fazemos um *briefing*, temos um *storyline*, não é? Explicamos mais ou menos o que é que pretendemos, fazemos sempre uma reunião para explicar o objetivo do evento, que tipo de participantes é que vai ter, como é que se vai processar..., portanto fazemos sempre no fundo fazemos uma espécie de uma encomenda onde explicamos logo exatamente aquilo que pretendemos e depois trabalhamos em várias reuniões sucessivas até termos o produto final.

**Mestrando** – E considera que essa relação de proximidade com as empresas organizadoras, independentemente de qual seja, que é importante? Ou seja, como disse que marcam reuniões sucessivas a vossa presença no seio da criatividade da empresa, sente que é uma necessidade a ter? E que é importante manter uma relação próxima?

**Sandra Henriques** – Acho que, é como lhe digo, nós olhamos para isto mais como uma parceria, do que propriamente como o encomendar um serviço. E nessa medida é uma parceria em que nós fazemos uma gestão muito musculada, ou seja, nós no fundo controlamos os pormenores todos, conversamos sobre os pormenores todos e trabalhamos muito a quatro mãos e, portanto, não há uma altura em que nós de alguma maneira encomendamos e depois só vemos o produto final, há interações várias em que há no fundo responsabilidades de parte a parte e *outputs* de parte e parte, mas

trabalhamos sempre muito, muito juntos. A não ser que seja uma coisa assim muito fácil e que não tenha conteúdo e que já tenha sido feita muitas vezes, que seja uma coisa mais transacional, regra geral mesmo nos conteúdos trabalhamos muito juntos porque as ideias surgem muito também dessa interação, não é? As ideias e as possibilidades de as realizar, às vezes é, gostávamos de fazer isto, vocês acham que conseguem? Ah, não sei quê, temos ali uma gráfica, temos ali não sei quê, talvez consigamos e vocês conseguem fazer uma parte... pronto, e portanto dividimos logo ali um bocadinho o trabalho e conseguimos potencializar um bocadinho as ideias que vamos tendo e ver o que é exequível não é, ver o que é que se consegue fazer, o que é que não se consegue fazer dentro dos prazos, que são sempre apertadíssimos, não é? E, portanto, é um bocado... acho que funciona bem assim.

**Mestrando** – E depois... Ou seja, fazem o *briefing*, recebem uma proposta (...) as propostas normalmente (...) passam à primeira, não passam?

**Sandra Henriques** – Normalmente são sempre negociadas, não é? É evidente quando são estes parceiros com os quais já trabalhamos há muitos anos, é como lhe digo, há uma parte que até já está muitas vezes prevista na própria avença, outras vezes se estiver fora da avença, a proposta é negociada e quando chegamos a um preço que nos parece que é justo, depois temos o processo interno de fazer no fundo um memorando para isto ser aprovado pelo Conselho de Administração. Quando o Conselho depois aprova depois já operacionalizamos dentro daquele *budget* que foi aprovado.

**Mestrando** – ... estava a falar desse caso da avença, a avença que estabelecem no contrato para, por exemplo, três anos, é uma avença anual?

**Sandra Henriques** – Normalmente é anual. Estabelecemos uma série de atividades anuais que estão dentro da avença.

**Mestrando** – E fazem uma estimativa do orçamento.

**Sandra Henriques** – Exatamente. Depois vamos fazendo a conta corrente, depois chegamos ali a novembro, e às vezes ainda temos, outras vezes não... portanto se quisermos fazer muita coisa até ao final do ano às vezes já é fora, outras vezes ainda

temos alguma coisa dentro... portanto vamos fazendo assim porque... lá está, algumas destas atividades são planeadas e têm até uma decorrência com alguma regularidade, outras não, não é?

**Mestrando** – Sim, como disse aquelas atividades de Natal ou as reuniões anuais é uma coisa que acontece todos os anos.

**Sandra Henriques** – Sim. Outras não, outras é uma campanha aqui, uma campanha ali, ou é preciso um evento aqui ou um evento ali, portanto... e normalmente estas avenças são avenças bastante grandes, portanto comportam uma série de atividades.

**Mestrando** – Nas propostas que recebe quais é que são os pontos que mais valorizam?

**Sandra Henriques** – Depende muito do evento, não é? Depende muito... Os prazos é sempre uma coisa para nós muito importante, é importante termos no fundo a certeza de que vão cumprir com os prazos, a sensatez nos preços, como somos um grupo grande e um grupo bem-sucedido às vezes há empresas...

**Mestrando** – E com muita experiência também conseguem ter um ponto de referência.

**Sandra Henriques** – E somos bons negociadores, não é? Porque faz parte do nosso negócio, portanto, temos realmente um bom *benchmark* e também sabemos que muitas empresas também têm no fundo alguma vantagem em trabalhar connosco, porque obviamente é bom ter o grupo no seu portefólio de clientes e muitas vezes também conseguimos negociar por aí, não é? Até às vezes empresas novas vêm, fazem uma coisa, nós testamos, pronto, temos essa capacidade de fazer muitos pilotos porque as empresas realmente também se predispõem a isso, sabem que somos um bom cliente, pagamos a tempo e horas, sabem que somos um cliente com quem aprendem muito porque somos muito exigentes, muito dinâmicos e queremos sempre fazer o impossível portanto acho que somos um cliente com que gostam de trabalhar porque sentem que fazem coisas connosco que depois também lhes dão no fundo um *track record* para fazer com outros e se calhar se nós não fossemos tão ambiciosos e arrojados também

não o fariam, não é? Portanto acho que vai funcionando um bocadinho assim. Mas sim, mas negociamos sempre e quando chega também um preço que nós também sentimos que é justo de parte a parte, quando são fornecedores já com muita confiança normalmente até pode já ir à primeira proposta bem porque já nos conhecem e não vamos estar a perder tempo a negociar, portanto eles próprios já têm sensibilidade para isso e nós também, não é? Portanto aí depois, às vezes, lá está, estas relações mais estáveis e mais duradouras também nos permitem...

**Mestrando** – Ficam mais consolidadas e dá espaço também para conseguir gerir melhor esse processo... muito mais fácil realmente. E o que eu também lhe queria perguntar, quando as empresas organizadoras de eventos apresentam a proposta, como é que normalmente fazem ou qual é que acha que é a melhor maneira de a fazer? Ou seja, se é através do PowerPoint simples que é se calhar o mais normal, se prefere que inovem e que mostrem novas maneiras? Sei lá... com um filme, com cenografia, 3D? Como é que normalmente as empresas apresentam e qual é que é a maneira que...

**Sandra Henriques** – Eu acho que em regra as empresas apresentam em jeito de PowerPoint ou de proposta até às vezes mais formal e eu acho que isso... nós também somos uma empresa bastante tradicionalista, portanto funciona bem para aquilo que nós precisamos internamente, até porque nós para o Conselho de Administração também não mandamos assim... não nos dá grande jeito mandar um filme nem um vídeo nem nada disso. No entanto, para nós, eu acho que nas reuniões que vamos tendo somos muito cativados por empresas que nos tragam realmente conteúdos e elementos disruptivos, diferentes, não é? Porque temos nós próprios um público interno muito exigente e um público interno que já viu de tudo, portanto estamos sempre à procura de empresas que nos tragam coisas que eles ainda não viram para também podermos ter um impacto mais positivo internamente e aí eu diria que o elemento de criatividade e de inovação é muito importante, não é? E realmente há parceiros que estão sempre um bocadinho na linha da frente e há outros que fazem as coisas sempre da mesma maneira e depois nós tendemos a mudar também um bocadinho... às vezes vamos buscar parceiros novos, até empresas relativamente novas, *start-ups* com jovens criativos e tal, porque realmente trazem-nos coisas novas e que nós achamos interessantes, não é? E depois aí ou subcontratamos ou pedimos ao nosso fornecedor grande para ir buscar ou

trazemos outros..., mas estamos sempre muito atentos e muito ávidos de inovação, tanto na área da formação como na área do evento... nós não fazemos propriamente eventos *stricto sensu*, não é? Tem de ter sempre um conteúdo, ou um objetivo ou uma substância. Mas, portanto, vejo as coisas mais interligadas, mas às vezes também não é propriamente formação, é o lançamento de produtos ou outras coisas e... portanto acho que sim, acho que para nós é fundamental sentir por um lado é um parceiro muito flexível e adaptável há nossa realidade e por outro lado que nos traz e que nos ensina coisas novas, isso é fundamental.

**Mestrando** – E considera que neste momento, no mundo em que vivemos, a tecnologia pesa nos eventos?

**Sandra Henriques** – Eu acho que sim, cada vez mais.

**Mestrando** – É uma coisa que mesmo vocês pedem que isso esteja presente e que aconteça?

**Sandra Henriques** – Sim, e é uma coisa que nós achamos graça, não é? E já temos feito, imagine... já temos feito eventos onde há votações e cada pessoa vota no seu telemóvel ou... pronto, temos assim umas *apps* diferentes e eu acho que, nós ainda por cima no retalho não somos muito digitais, não é? Portanto tudo o que seja digital de alguma maneira é percecionado como sendo mais moderno, não é? Um *QR Code* num convite para uma ação de formação... pronto, esse tipo de coisas realmente... e há muitas empresas até de consultoria que já integram essa parte tecnológica e a parte da comunicação porque percebem que nós já queremos soluções muito integradas que sejam boas nos dois domínios, no domínio tecnológico e no domínio estético, mais de atratividade perante o participante e o cliente. Portanto acho que sim, que isso para nós é muito importante e cada vez mais, não é? Até porque temos depois também a inserção dos *millennials* na empresa, portanto gostamos de fazer coisas mais digitais, mais tecnológicas e temos feito esse esforço.

**Mestrando** – E agora voltando um bocadinho atrás, mas só porque fiquei com curiosidade, nesse contacto que... dessas pequenas empresas que podem ter alguma curiosidade em contratar para ter novos serviços, novas abordagens aos projetos, todas essas coisas, quando fazem isso, não sei se têm contacto direto com essas empresas ou

não, ou se fazem realmente através do vosso fornecedor com quem têm a avença, mas se fizerem esse contacto, normalmente por exemplo, lançam um *briefing* a diferentes agências? Já fizeram isso alguma vez? De lançarem um *briefing* a diversas agências?

**Sandra Henriques** – Já fizemos de várias maneiras, já fizemos assim quando temos, sei lá, por exemplo, quando quisemos uma imagem para a Universidade Corporativa, não ficámos muito satisfeitas com as imagens que vieram da agência com a qual trabalhamos, então decidimos lançar um concurso mais amplo, já aconteceu. Também acontece às vezes serem fornecedores pequenos e nós tratamos diretamente com eles, portanto, depois o que dizemos é ao fornecedor grande, olhe vai contar também com este e que vai fazer uma parte disto, daquilo e de aqueloutro e corre sempre tudo bem, não há problema. Pronto, portanto, é um bocadinho... estamos atentos áquilo que há no mercado e vamos tentando conjugar as peças do puzzle todas.

**Mestrando** – Era mesmo para ver o aspeto de se falarem com várias empresas ao mesmo tempo e se lançam a concursos... era mais só essa parte.

**Sandra Henriques** – ...já fizemos isso até internacionalmente. Quisemos, por exemplo, uma empresa agora há pouco tempo para nos ajudar a construir a Escola de Liderança e lançámos um concurso a três internacionais e a duas portuguesas e depois face áquilo que nos pareceu mais adequado aos nossos objetivos ganhou uma inglesa, não é? Portanto, às vezes fazemos, e aí fazemos um *briefing* que mandamos igual para todos, não é, com os mesmos prazos, com tudo isso. Já temos feito isso, depende um bocadinho de cada projeto é um projeto, não temos assim uma regra única, não é?

**Mestrando** – ...relativamente à avaliação da satisfação vossa como empresa cliente e dos vossos colaboradores quando vão a eventos, fazem? Não fazem? Pedem?

**Sandra Henriques** – Sim, fazemos sempre dos participantes para connosco e nós com os fornecedores também fazemos sempre. Normalmente não fazemos de uma forma formal, nós com os fornecedores, o que fazemos é sempre uma reunião de *debriefing*, e nessa reunião... pronto, no fundo explicamos o que é que gostámos o que é que não gostámos, o que é que achamos que não se pode voltar a repetir, o que é que para nós é um ponto crítico e às vezes numa questão ou noutra que não queremos voltar a trabalhar, não é? Já aconteceu também. Somos realmente bastante exigentes e o

*debriefing* é sempre um bocadinho duro, porque há sempre uma coisa ou outra que corre menos bem, não é? Houve um evento, por exemplo, que me lembro que a tradutora simultânea não chegou às 9h00, porque eles se enganaram e lhe disseram que era só da parte da tarde e tivemos nós que estar a fazer diligências àquela hora para arranjar alguém para de repente aparecer...quer dizer, isso é uma coisa que nós perdoamos em função dos anos que estamos a trabalhar com esta empresa, mas que é totalmente intolerável, não é? Obviamente que não pode voltar a acontecer. Pronto, e às vezes há uma ou duas destas coisas que como é muita coisa para tratar... temos de ter a confiança total na empresa que trabalha connosco, não é? Porque se não... depois foi aflitivo, conseguimos, mas quer dizer... e fomos nós nem sequer foi a empresa que conseguiu encontrar uma alternativa, não é? Portanto isso são coisas que realmente nestes grandes eventos... por isso é que também procuramos trabalhar normalmente com empresas com alguma dimensão e com alguma credibilidade, não é? E por isso quando corre bem mantemos, não é? Porque às vezes também não é fácil encontrar empresas que sejam muito profissionais e que tenham um nível de serviço elevado como nós gostamos. Nós felizmente não somos também uma empresa que só compre pelo preço, compramos mais pela qualidade e, portanto, é raro haver clientes destes no mercado, mas também por isso somos muito mais exigentes.

**Mestrando** – Como é normal. E em relação à vossa avaliação para os vossos colaboradores, normalmente como é que a fazem? Através de que meios?

**Sandra Henriques** – Normalmente fazemos sempre um *survey* no fim, às vezes mais... por exemplo, eventos mais leves onde praticamente temos três caras e eles põe só uma cara, normalmente nos eventos normais é um *survey* em que eles respondem, dão uma classificação e depois na parte qualitativa até fazem sugestões de outros temas que gostariam de ver abordados, outras sessões, se eventualmente acham o horário adequado, desadequado, coisas desse género, perguntamos isso tudo e depois nós normalmente fazemos uma espécie de um *analytic*, de um relatório, e mandamos para o *board* e nós próprios utilizamos isso muito para incorporar melhorias para os eventos seguintes e para ouvir as sugestões, não é?

**Mestrando** – Pronto, era isso que eu queria saber, se realmente utilizam essas recomendações para novos eventos que também realmente ajuda.



**Sandra Henriques** – Sim, sim. E às vezes até antes dos eventos fazemos *focus* grupos e vamos falar com as companhias e vamos falar... tentamos envolver ao máximo para perceber se conseguimos de alguma maneira também gizar o evento num sentido que seja mais impactante para as pessoas, não é? Mais de acordo com aquilo que achamos que o cliente vai querer, neste caso é um cliente interno. Mas é muito esta perspetiva de ir ao nosso mercado perceber o que é que se pretende.

ANEXO XVII – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA A MARIA JOSÉ CORDEIRO –  
CENTRAL DE CERVEJAS

Nome	Empresa	Cargo	Contactos
Maria José Cordeiro	Central de Cervejas	<i>Customer Marketing Services Manager</i>	Telemóvel: (+351) 914 600 340 Email: Maria.cordeiro@centralcervejas.pt

Citando Maria José Cordeiro in entrevista:

**Mestrando** – “Em primeiro lugar gostava de perguntar um bocadinho sobre o seu percurso, neste momento está na Central de Cervejas, mas como é que chegou até aqui?”

**Maria José Cordeiro** – “O meu percurso profissional, eu trabalho há 32 anos e sempre na Central de Cervejas, que é uma curiosidade, é uma curiosidade... Eu vim para aqui com 21 portanto... e tem sido aqui que eu tenho desenvolvido toda a minha atividade, sempre ligada a duas áreas: ou marketing ou vendas. Marketing e vendas foi sempre toda a parte do meu percurso. E a questão dos eventos surge como, ligada à minha atividade... eu posso-lhe dizer que eu faço eventos corporativos... porque há vários eventos, há vários eventos aqui dentro da Central, e eu posso falar...”

**Mestrando** – “À vontade.”

**Maria José Cordeiro** – “Há varias... os eventos aqui têm percursos diferentes. Existe área de *sponsoring*, e o que é que é área de *sponsoring*, são eventos puro e duros. Imagine, vou-lhe dar exemplos: ativação do NOS Alive, ativação do Rock in Rio, ativação de todas as festas, feiras e romarias que existem aos milhares por esse país fora. Isso está ligado há área de *sponsoring*, ok? Depois há uma segunda área que são os eventos institucionais, e o que é que são eventos institucionais, são eventos que estão debaixo da *umbrella* da nossa área de Relações Públicas. O que é que é? Organização das conferências de imprensa ligadas ao lançamento de determinado produto, tudo aquilo que é potenciar junto da comunicação social o contacto com a própria instituição em si, nomeadamente entrevistas com o nosso CEO, as entrevistas que são feitas com o

nosso Diretor de Relações Públicas, ou seja, outra parte de eventos. Eventos? Sim, pode-se dizer que são eventos porque todos eles carecem de uma organização para serem ativados, no fundo... e depois, uma parte, que é a minha parte, que é os eventos, se assim se pode chamar, corporativos. E o que é que são eventos corporativos? Os eventos corporativos são basicamente dois momentos que nós temos aqui dentro desta casa que são muito importantes, que são uma convenção de vendas que organizamos para cerca de 700 pessoas (entre 650 a 700 pessoas), que são compostas por quem? Quem são estas 700 pessoas? São basicamente pessoas da área de vendas, porquê? Porque em março, normalmente em março, e porquê? Porque é a altura em que os nossos planos de Marketing estão prontos, e é uma altura em que, para nós, faz todo o sentido partilhar os planos que temos com a estrutura de vendas mais alargada. E quando digo estrutura de vendas mais alargada, digo estrutura de vendas interna, porque nós temos 70% da distribuição dentro da nossa casa, e depois temos uma estrutura *outsourcing* que, não são *outsourcing*, são parceiros que são os nossos distribuidores e que também são convidados a juntar-se a nós nesta altura, para que, de uma forma geral, todos saibam ao mesmo tempo aquilo que vai acontecer, em termos de: as campanhas das marcas. Aproveitando ter estas pessoas todas reunidas, juntar o útil ao agradável, e não só, tudo aquilo que é imagem, as campanhas que vêm para a frente, mas também partilhar aquilo que é a estratégia do *trade* para o ano em que estamos a decorrer. Pode dizer assim “Ah, mas março já é tarde...”, não. Nós não começamos a ativar a partir de março, nós temos é o primeiro trimestre perfeitamente salvaguardado em termos de planificação e planeamento, e aquilo que temos a seguir é efetivamente aquilo que vem pela frente *linkado* aí já uma parte a uma componente já de ATL e de BTL em que as coisas se começam a juntar. Porque nós normalmente não comunicamos em *media* no primeiro trimestre, a partir do primeiro trimestre começamos a comunicar, é quando as coisas começam a ficar mais sustentadas em termos estratégicos e é aí que nós partilhamos com todos. O outro momento é um momento mais restrito, muito mais restrito dentro da companhia. É um momento que nós temos uma vez por ano, e é com o *Top Management* da companhia e, no fundo, as pessoas todas que fazem parte não da Comissão Executiva, mas que são aquilo que nós chamamos os NU’s, que são os *reports* diretos aos elementos da Comissão Executiva. Esse evento, é um evento, como lhe digo, entre 80 a 100 pessoas, não mais do que isso, porque é um evento altamente

*business*, e altamente estratégico, ok? Estes são... há mais, mas estes são os 2 momentos, até pelo aquilo que eles representam para a companhia, são os 2 momentos mais importantes e de referência relativamente àquilo que são os eventos corporativos aqui dentro de casa, e aos quais eu estou claramente ligada e responsável há muito tempo, há muitos anos a esta parte, posso-lhe dizer desde que existem o chamado o *leadership event*, o *leadership event* é o evento do *Top Management* da companhia, desde que ele existe é comigo que está, e as convenções de vendas, eu acho que... eu faço convenções de vendas nesta casa há mais de 30 anos, percebe? São eventos que, de facto, pelas suas características faz todo o sentido saírem do *scope* tanto de *sponsoring*, como da parte de eventos de Relações Públicas porque não são nem uma coisa nem outra, portanto estão aqui no meio e precisam de ser tratados de forma diferente. São eventos que carecem de uma dedicação extrema como deve calcular. Organizar um evento para 700 pessoas é uma coisa muito complicada. Como é que é a nossa metodologia de trabalho? Obviamente que, e como deve calcular, estes eventos envolvem, tem envolvidas quantias relativamente significativas, e, como tal, aquilo que nós fazemos é... vamos ao mercado. Vamos ao mercado, até porque precisamos de auscultar aquilo que nos pode ser...”

**Mestrado** – “As ofertas que podem dar...”

**Maria José Cordeiro** – “E novidades... e principalmente novidades. Novidades de espaço, isto porque? Este nosso país é um país extraordinariamente amistoso, amoroso, tudo aquilo que nós quisermos é o nosso país, portanto, gostamos imenso dele. Mas tem aqui uma lacuna muito grande relativamente a espaços para muita gente.”

**Mestrando** – “Não há muitos.”

**Maria José Cordeiro** – “Oiça, eu vou-lhe dizer. Nós temos... isto porquê? Porque como a nossa descentralização a nível do país é enorme, o que é que nós temos que fazer? Nós temos que, no fundo, e não é por ser a capital, nós optámos sempre por ficar, no caso das convenções de vendas, por Lisboa, porquê? Porque como a nossa dispersão geográfica é enorme, concentramos tudo a meio do país, para não penalizar quem vem de Norte, não penalizar quem vem de Sul e aproveitarmos a maior concentração de recursos que existem em Lisboa e aí, também, capitalizarmos para nós,

e evitarmos deslocações das pessoas ainda maiores, percebe? E, de facto, não é fácil, não é fácil... Eu posso-lhe dizer que esta centralização em Lisboa aconteceu há 5 anos atrás porque tentávamos procurar espaços. Já fizemos no Fórum da Maia, já fizemos no Porto, na Alfândega... Basicamente... já fizemos no Luso, porque estamos em casa, porque como sabe a Sociedade da Água Luso é nossa, e aí facilita-nos imenso. O problema disto foi, com o aumento exponencial das equipas de vendas e o aumento exponencial de presenças nós cada vez mais ficámos castrados relativamente à possibilidade de espaços. Há 5 anos a esta parte fazemos no Convento do Beato, temos feito no convento do beato, que neste momento para mim também já esgotou todos os recursos porque aquilo que eu quero, e aquilo que eu procuro, em termos da experiência que posso proporcionar aos meus colegas é, de facto, que eles não tenham muito o *déjà-vu*. Percebe? Como o espaço é o mesmo há 5 anos, que eles não cheguem lá e pensem “Ah agora já sabemos para o que vamos...” E já explorámos o espaço ao máximo, esprememos o espaço ao máximo para fazer sempre diferente. E de facto temos conseguido, há 5 anos a esta parte, que nós vamos para ali, e que as pessoas dizem assim, não, mas como é possível?”

**Mestrando** – “Isto está sempre tudo diferente...”

**Maria José Cordeiro** – “Caramba, é diferente. É diferente. E isto porquê? Porque em termos do próprio *setup* do evento nós temos uma sala de trabalho, e depois temos vários espaços que criamos onde, todas as pessoas que vão têm contacto com as marcas. E tem contacto com as marcas como? *Linkadas* à componente gastronómica, ou seja, fazemos por ali estas rotações e temos conseguido inovar. Neste momento eu acho, para o próximo ano não sei, não sei como é que as coisas vão ser, o que é que vamos fazer, mas pronto. É algo que estamos a pensar... Relativamente às questões de parcerias com pessoas que nos ajudam, empresas que nos ajudam a desenvolver estes projetos, porque como calcula nós não temos recursos internos que nos permitam organizar um evento desta envergadura, como é óbvio. Como lhe digo, costumamos fazer o *pitch* no mínimo a 3 empresas mas, de facto, e quando eu lhe perguntei com quem é que tinha falado em termos de entrevista, fiquei muito satisfeita porque nós gostamos muito, e temos um parceiro que nos proporciona de facto um trabalho de qualidade, que é a Desafio Global. Com quem nós trabalhamos tanto na parte de

convenções, como na parte de eventos corporativos com os *leaderships*. E que se revela não só um parceiro que está comprometido connosco no resultado, porque é muito importante... oiça, a componente financeira hoje em dia é relevante, e é cada vez mais importante, mas aquilo também que é muito, muito, muito, importante é a parte do relacionamento. E a parte do relacionamento é o que? Não é relacionamento pessoal, porque esse é importante, mas não é aquilo que impacta... é o relacionamento do entendimento que um parceiro nosso tem de saber quais são as nossas metas, e de saber qual é a mensagem que nós queremos passar. E se existir da parte do parceiro..."

**Mestrando** – “Um grande conhecimento sobre isso..."

**Maria José Cordeiro** – “Um conhecimento sobre nós, um conhecimento que é amadurecido ao longo dos anos, porque nós não fazemos sempre o mesmo, obviamente, mas conforme vamos passando mensagens, o que é que nos permite? As mensagens são sempre diferentes, mas todas elas, e era impossível que assim não fosse, têm um fio condutor. E o fio condutor, de facto, é a estratégia da companhia, é a estratégia das marcas, e é aquilo que nós esperamos que as pessoas apreendam naquele espaço, naquele *short-time* em que estão ali – porque o tempo é muito curto, e de facto, para as mensagens serem proveitosas e eficazes tem que haver da nossa parte termos perfeita noção daquilo que devemos dizer e como devemos dizer, e, principalmente, do nosso parceiro nos ajudar a criar os momentos de retenção. Porque nós podemos fazer PowerPoint (eu costumo dizer isto na vida) maravilhosos, mas se junto ao PowerPoint não existirem focos de atenção, que podem ser de filmes, que podem ser de pequenos *sketches*, que de facto façam a pessoa pensar de uma forma comprometida mas descontraída... percebe? É completamente diferente. Eu posso – e normalmente nós temos essa experiência – a mensagem quando é passada de forma menos descontraída, menos formal e menos inquisitiva é muito mais retida. E é isso que nós queremos e é isso que os nossos parceiros e neste caso a Desafio Global nos tem proporcionado, não descodificando a nossa mensagem, porque a mensagem está lá, mas criando todo um élan à volta dela, cuja apreensão e o retorno daquilo que nós esperamos das pessoas seja muito mais eficaz. E no fundo que faça com que nós tenhamos a noção, que é uma coisa muito importante, a noção de dever cumprido. É aquilo que nos deve mover muito ao longo da vida é excelência, trabalho de excelência, foco, rigor, disciplina e sensação que

as coisas correram bem e mais do que correr bem para nós, correu bem para quem nós comunicamos. Porque há coisas que correm menos bem e eu posso-lhe dizer ao longo deste ano todo, há coisas que correm pessimamente e só nós é que sabemos.”

**Mestrando** – “É muito no *backoffice*, lá à frente ninguém repara.”

**Maria José Cordeiro** – “E só nós é que sabemos. E é isso também que faz com toda essa parte de organização de eventos seja uma coisa importantíssima que é, quem organiza tem que ter suficiente *know-how* e suficiente poder de encaixe e calma para que aquilo que acontece de mau nunca passar para as pessoas que estão lá. É fundamental. Como é que isso se consegue? Consegue com algum *expertise* obviamente, que se vai adquirindo ao longo dos anos, experiência que se vai ganhando, perceber também a relevância do problema, porque no princípio para nós, qualquer problema é muito relevante, com o passar do tempo vamos-lhe dando a importância que ele efetivamente tem (...) oiça, um problema num evento só é importante se impactar na mensagem e nos meios que estão à volta... se de repente os projetores explodirem (e mesmo aí temos que ter sangue frio). Eu vou-lhe contar, nós fizemos uma convenção no Luso, em que... obviamente que nós montamos tudo com muita antecedência, e montámos os projetores, montámos tudo... no final, ensaio, e um dos projetores que estava em cima rebentou e acabou com os outros todos.”

**Mestrando** – “Credo.”

**Maria José Cordeiro** – “É mesmo isso. A sensação é mesmo essa... “Credo”. O que é que é que nós vamos fazer agora? É um pânico. Mas depois tem que se digerir isso tudo, é pânico mas estamos cá para resolver. Se isto tivesse acontecido em plena reunião teria sido muito pior do que acontecer hoje à noite. O que aconteceu foi que os nossos parceiros tiveram que se meter num carro e vir para Lisboa, às 3 da manhã já estavam no Luso outra vez, e renovaram tudo e a coisa passou. Mais perguntas...”

**Mestrando** – “...Para vocês qual é que é a principal motivação para organizarem estes eventos? Ou seja, o que é que consideram, para além da parte de transmissão de conhecimentos das reuniões e desse tipo de coisas, mas o que é que acham que traz às pessoas que vocês organizam de eventos, o que é que traz de mais-valias, digamos assim?”

**Maria José Cordeiro** – “O compromisso. O compromisso das pessoas. E aquilo que nós passamos em termos de mensagem, não é uma mensagem. São, no caso das convenções, por exemplo, são os planos das marcas. E quem é que vai ativar os planos das marcas? São as pessoas que andam no terreno. E se nós previamente os envolvermos em tudo aquilo que são os planos das marcas, aquilo que nós queremos e aquilo que nós esperamos é compromisso e excelência de desempenho, porque são eles que vão transportar para o mercado e para os consumidores aquilo que é a estratégia das marcas.”

**Mestrando** – “Aquilo que se pensa dentro são eles que vão passar lá para fora...”

**Maria José Cordeiro** – “Sim. São eles que ativam.”

**Mestrando** – “E considera que este tipo de eventos consegue transmitir mais motivação para os colaboradores, digamos assim?”

**Maria José Cordeiro** – “Consegue. Não tenho a menor dúvida que consegue. Consegue porquê? Porque as pessoas percebem que este evento só existe porque eles existem. Nós só fazemos este evento porque temos uma estrutura de vendas que valorizamos imenso e a quem temos de obrigação de dar ferramentas e conhecimento e *know-how* prévio para que eles façam um bom trabalho. Claro que sim. Isto é para eles. Isto é de nós para eles.”

**Mestrando** – “Claro. E depois, eu não sei se vocês têm uma avença com a Desafio Global ou se funcionam...”

**Maria José Cordeiro** – “Não. Não temos avença com ninguém, nós somos completamente autónomos. Nós fazemos o que queremos, com quem queremos. E sempre assim será.”

**Mestrando** – “Pronto. Então normalmente até pode ser que tenha com a Desafio Global mas estão abertos a novos parceiros...”

**Maria José Cordeiro** – “Todos. Como lhe digo nós trabalhamos há muito tempo com a Desafio Global mas a Desafio Global entra sempre em forma de *pitch*.



Entram porque apresentam boas propostas, porque são um ótimo parceiro mas não estão de pedra e cal. É só isso. Quem melhor entende os nossos *briefings* e quem melhor apresenta um *debrief* em termos de materialização daquilo que nós queremos é quem fica connosco. Não temos compromissos com nada nem com ninguém.”

**Mestrando** – “E como é que essas empresas normalmente vos encontram ou vocês as encontram a elas? Como é que este contacto funciona?”

**Maria José Cordeiro** – “Encontramo-nos, olhe... encontramo-nos de forma completamente aberta, posso-lhe dizer, o ano passado para a convenção de vendas estive a Desafio Global, estive a... não me lembro o nome... eu já lhe digo (...) Mas foram mais duas agências. E aliás, o ano passado a convenção nem foi a Desafio Global que fez porque o conceito melhor nem era o deles. Ou seja, pode ver o grau de isenção que nós temos relativamente aos nossos parceiros porque ou são bons e o conceito é bom, ou então...”

**Mestrando** – “Partem para outra e não há problema nenhum... e como eu estava a perguntar encontram essas empresas porque têm conhecimentos?”

**Maria José Cordeiro** – “Porque temos conhecimentos, porque elas próprias apresentam-se, porque recebemos imensas *newsletters*, recebemos imensos *e-mails* de empresas que sabem que nós estamos no mercado, que utilizamos... claro. E de facto, das empresas que nós recebemos, são empresas que sabem que nós temos este tipo de postura relativamente aos nossos parceiros. Não estamos fechados a nada...”

**Mestrando** – “Pois, porque há outras empresas que têm avenças de imenso tempo, e depois não podem estar muito abertos a outras coisas.”

**Maria José Cordeiro** – “Pois, mas nós não. Nós estamos completamente livres.”

**Mestrando** – “...e considera que é importante ter uma relação próxima com a empresa organizadora de eventos, seja ela qual for? Normalmente têm a postura de estar presente, de querer saber, não querer saber, deixar a empresa estar mais livre... Como é que é o relacionamento entre as duas?”

**Maria José Cordeiro** – “Desde que passo o *briefing* até ao final do evento, eu estou sempre. Eu e a minha equipa estamos sempre. Não descuramos absolutamente nada. Desde a montagem dos audiovisuais, ao teste dos audiovisuais, à montagem do *setup* da sala... tudo. Não nos afastamos um segundo.”

**Mestrando** – “E as empresas organizadoras de eventos que trabalham com vocês lidam bem com isso?”

**Maria José Cordeiro** – “Têm que lidar...”

**Mestrando** – “Não, claro que sim, mas eu estou a dizer no sentido prático é uma abordagem que gostam que fazer?”

**Maria José Cordeiro** – “Lidam, lidam, lidam. Do contacto que eu tenho com eles, lidam, gostam... e sabe porque é que gostam? Eu sou um bocadinho chata nestas coisas. Aliás, eu sou muito chata nestas porque sou muito perfeccionista e digo tudo, portanto... não sou uma pessoa sem freio, mas digo, e digo porquê? E acho que os parceiros que trabalham comigo gostam disto porque despista o fator erro, percebe? Nós estarmos a trabalhar sem supervisão do cliente... é algo que pode ser muito bom como pode ser muito mau. E se neste *mid-time* que vai desde o *briefing* até ao evento nós formos corrigindo – e que vamos corrigindo, comigo vão sempre corrigindo tudo aquilo que acho que está menos bem – quando chegamos ao fim temos uma coisa em que nós estamos comprometidos. Se correr mal, corre mal. Se correr bem, corre bem. Mas nós estamos comprometidos.”

**Mestrando** – “E estão envolvidos em tudo o que aconteceu... portanto essa relação de confiança e de proximidade é essencial para vocês manterem uma boa relação com as empresas.”

**Maria José Cordeiro** – “É mais do que essencial. É aquilo que (...) despista e corrige o erro antes dele acontecer. Se assim não for... pode correr bem, como lhe digo... mas se corre mal aquilo que está consumido em termos de *timing* é caótico. Porque os seus planos de reação, de contingência, de correção, aquilo que quiser... têm que decorrer entre o *mid-time* em que é apresentado o *briefing*, apresentado *debrief*,

adjudicado e depois tudo aquilo que leva até ao dia do evento. E se não existir esta proximidade é muito complicado, é muito complicado. Mesmo muito complicado.”

**Mestrando** – “Imagino... E depois, vocês enviam o *briefing*, quais é que são os aspetos fundamentais que querem ver respondidos no *briefing* que vocês enviam? O que é que normalmente pedem? O que é que apresentam nesse *briefing*? O que é que dizem?”

**Maria José Cordeiro** – “Este *briefing* tem um *pré-briefing*. Antes de chegar...o que é que nós fazemos aqui dentro, nós temos um grupo multidisciplinar, que envolve inclusivamente elementos da *management team*, em que nós fazemos um *brainstorming* – o que é que nós queremos. Um *brainstorming* completamente aberto, em que todos dão o seu *apport*, em que todos dizem aquilo que pensam, aquilo que deve ser, aquilo que acham, aquilo que não acham... E onde nós, naturalmente, chegamos a um consenso. Como é que eu faço isto? Como a Margarida está a fazer. Gravo uma reunião, uma reunião que é feita com várias pessoas, gravo a reunião e depois sai o *briefing*. E normalmente o *briefing* é tudo aquilo que nós dissertámos, porque por vezes eu partilho os – obviamente faço corte e costura – mas partilho aquilo que gravo e que é de facto consistente em termos de *briefing* e que dá ali um caminho. Porque é aquilo que nós queremos é um caminho. E com base em toda esta informação aquilo que nós pedimos ao nosso parceiro é que, dando pistas obviamente daquilo que queremos, que caminho é que nós vamos percorrer em termos criativos depois daquilo que nós queremos dizer. Por exemplo nós temos um *mote*, destas reuniões de *brainstorming* sai sempre um *mote*. *Mote* esse que está génese de tudo, do *mood* criativo, do fio condutor de apresentação, de tudo. Por exemplo, o que é que nós já tivemos de... “Vencer” foi um dos nossos *moods*. Ou seja, são pequenas palavras que estão na génese de tudo. A parte do conceito, e com base nesta frase, o nosso parceiro desenvolve...”

**Mestrando** – “Sim, aquela linha condutora que tem de estar presente em todos os momentos do evento (...) E em termos de espaço, é uma coisa que parte de vocês, deixam o parceiro escolher, como é que funciona?”

**Maria José Cordeiro** – “Normalmente parte de nós. Às vezes com alguns *inputs* do parceiro, mas como lhe digo, aqui no nosso caso é sempre difícil porque o número de pessoas contingenta-nos imenso...”

**Mestrando** – “...e pronto, resumindo toda esta parte do *briefing*, considera que o *briefing* é essencialmente para o planeamento do evento?”

**Maria José Cordeiro** – “Sem *briefing* não há planeamento, não há evento. Porque os recursos envolvidos são tão grandes que se não houver um fio condutor...”

**Mestrando** – “Até para vocês é bom para fazer a *checklist* daquilo que foi pedido para ver se corresponde, se não corresponde, se está bem, se não está bem... E depois, enviam o *briefing*, recebem uma proposta...”

**Maria José Cordeiro** – “Recebemos uma proposta que vem com o *mood* criativo de evento, o que é o *mood* criativo, é o que sustenta o *mote* que nós apresentámos, que nós pedimos, (...) e toda a parte de orçamentação.”

**Mestrando** – “Também a parte de logística...”

**Maria José Cordeiro** – “Sim, isso está inerente... E pronto, a partir daí analisamos a proposta que melhor serve o conceito que nós queremos, a proposta que melhor está declinada relativamente ao conceito e ao momento daquilo que nós pretendemos, e aí partir daí adjudicamos.”

**Mestrando** – “(...) Normalmente na proposta, os aspetos que mais valoriza para além da orçamentação que isso é sempre importante, que as propostas que recebam tenham um valor de proposta, se calhar, que vocês pedem ou que vocês limitam...”

**Maria José Cordeiro** – “Não, deixe-me só corrigi-la aqui. Eu nunca dou limite. E porquê? Eu vou-lhe explicar porquê. Não é porque os recursos sejam ilimitados... Eu defendo, e tenho esta experiência que, ao dar um *budget* indicativo, é castrador relativamente à proposta e à criatividade. É preferível não dar valor e ter uma proposta extraordinária, e depois disso, alocar os seus recursos naquilo que efetivamente lhe serve, explicando... se eu tiver uma ideia extraordinariamente boa, mas que em termos de recursos eu não tiver *budget* para a ativar, o que é que eu vou fazer? Eu sento-me

com o parceiro, e linha a linha, (...) eu vou ver onde é que eu posso fazer *downgrades* em termos de *budget*, mas que não sejam *downgrades* de conceito...e linha a linha vamos vendo, isto aqui se calhar podemos reduzir, se calhar não precisamos tantos melhor audiovisuais, se calhar não precisamos tanto disto, se calhar não precisamos tanto daquilo... E conseguimos efetivamente chegar àquilo que é efetivamente o nosso *budget*. Agora, não dou *budget* porque *budget* é castrador de criatividade. Porque quando você faz isso, aquilo que o seu parceiro tem tendência a fazer é assim “Ah, eu até ia propor isto, mas não, vou propor antes isto...” e assim as propostas não vêm tão ricas, vêm castradas, completamente castradas.”

**Mestrando** – “Porque depois também não querem desenvolver tanto porque já veem que não vale a pena... E depois, como é que os organizadores de evento lhes apresentam a proposta, é através de um PowerPoint, é através de um filme, depende, é reunião presencial, enviam-vos um *e-mail*?”

**Maria José Cordeiro** – “Sempre reunião presencial. Sempre com filmes de *mood*, ou seja, para eu vender um conceito, aquilo que normalmente nós queremos, para já, queremos ver logo *moods* de salas. Como é que o conceito que eles trazem primeiro se adequa àquilo que foi o nosso *briefing*, e depois, como é que eles vão materializar isto para que, visualmente, quem vai assistir aos eventos, perceba que efetivamente aquilo tem a ver com o *mood* do próprio evento. Este ano que passou o nosso desafio era “Desafiar as regras, mudar o jogo”, e o *mood* era um tabuleiro de xadrez. Porquê? Porque é um jogo de inteligência, não é um jogo nem de sorte nem de azar, é um jogo estratégico e de inteligência. Porque se fosse de outra forma, nem eu nunca queria... Percebe, mas faz todo o sentido? E depois o que é que era... o palco era um 360º em que os oradores estavam em cima de um tabuleiro de xadrez e cada um deles aportava uma peça quando entrava, e antes de fazer a sua apresentação. Para quê? Para mudar o jogo... percebe? E toda a gente percebeu o que é que queria dizer “Desafiar as regras e mudar o jogo”, era um jogo de inteligência, era um jogo de estratégia e tudo aquilo fazia sentido no momento em que estava a ser dito, porque todos os conteúdos andavam à volta daquilo. (...) E é quase direto. A pessoa percebe pelo aquilo que entra em termos de *setup* de sala, percebe logo o que é que se vai ali passar. E o que é que esperam... Porque eu volto a dizer Margarida, nada disto é gratuito. Nós damos, mas esperamos. E

se nós não comunicarmos bem, também não podemos esperar um bom trabalho, porque se ninguém entende... Percebe, há sempre este cuidado muito grande.”

**Mestrando** – “E depois passando para a parte da adjudicação, como é que funciona?”

**Maria José Cordeiro** – “Escolhemos o conceito, escolhemos aquilo que melhor nos serve, dizemos aos outros parceiros “Muito obrigada, gostámos imenso mas não foi o escolhido para este trabalho” e “Olhe, o seu trabalho foi valorizado, é isto que nós queremos, vamos continuar a trabalhar, vamos avançar” somos parceiros.”

**Mestrando** – “...normalmente pedem a três empresas diferentes, têm por essa regra, digamos assim?”

**Maria José Cordeiro** – “Nós somos uma multinacional, como sabe, Heineken. E não só pela Heineken ter esta regra, para todos os fornecedores desta casa, mas porque nós também nos sentimos muito mais confortáveis em ver mais coisas...”

**Mestrando** – “Propostas diferentes...E agora nos últimos anos, se calhar, tem-se visto essa evolução, a tecnologia tem sido mais valorizada por vocês, não?”

**Maria José Cordeiro** – “Em termos de... Está-se a referir concretamente a quê?”

**Mestrando** – “Estou a referir-me por exemplo, ter um bocado mais de aplicações móveis, ser mais interativa em termos tecnológicos, se têm pedido mais, se não têm, se as empresas têm conseguido responder a isso...”

**Maria José Cordeiro** – “Têm, e de que forma? Lá está, era aquilo que eu já lhe falei... Nós temos que fazer sempre diferente, porque se vamos para o mesmo espaço como temos ido, nós temos que fazer sempre diferente, e de facto, nós temos feito trabalhos extraordinários. E até lhe digo e temos sido até pioneiros em alguns testes com alguns parceiros. Porque o parceiro que está connosco, por exemplo a Desafio Global, quando está connosco também tem outros parceiros... a Europolco... não sei se já ouviu falar. A Europolco é uma das melhores empresas nacionais relativamente à questão de audiovisuais e multimédia. E eles têm feito, e são eles aliás que trabalham connosco a

meu pedido, porque eles são muito bons e materializam muito bem os conceitos em termos visuais, só para lhe dizer, nós já fizemos duas vezes seguidas projeções 360°.”

**Mestrando** – “(...) E relativamente à avaliação da satisfação vossa e dos colaboradores que estiveram no evento?”

**Maria José Cordeiro** – “Nós fazemos um *survey* em todos os eventos que fazemos, fazemos um *survey* interno em todos os eventos, com todos os presentes, em que avaliamos tudo, desde a cadeira até à comida. Para nós percebermos bem... primeiro para percebermos aquilo que a pessoa valoriza e segundo, para percebermos também se estamos no bom caminho. E os resultados posso-lhe dizer que têm sido sempre muito, muito bons e sempre melhor que os anteriores. Porque isso dá-nos logo alguma tranquilidade, não é?”

**Mestrando** – “E, por exemplo, a Desafio Global (...) faz com vocês alguma avaliação do evento posteriormente, vocês pedem para fazerem com eles, têm alguma reunião?”

**Maria José Cordeiro** – “Fazemos, fazemos. Normalmente a reunião até de fecho de evento fazemos no final do evento, quando estamos todos completamente extenuados e rotos, e que nos sentamos um bocadinho a seguir ao evento, e falamos no que correu bem no que correu mal, no que correu assim, assim (...) e pronto, e esse *debrief* fazemos logo na altura. A quente. É melhor, sabe porquê? Porque, é como lhe digo, a fazer a quente estamos completamente alertas para aquilo, porque é muito recente, porque acabou de acontecer para aquilo que correu bem, para o que correu mal, e para o que temos de corrigir.”

**Mestrando** – “E nessa avaliação que fazem, já implementaram muitas sugestões dos participantes em eventos futuros? É uma coisa que valorizam?”

**Maria José Cordeiro** – “É algo que nós valorizamos, sim. Aliás, uma das questões que surgiu e que nós incorporámos nos *learnings* para os anos seguintes foi a questão da duração da reunião. Esta reunião, atualmente, começa por volta das 16h, os trabalhos acabam as 19h, e depois temos uma gala de entrega de prémios, que são no fundo os *awards* de reconhecimento do ano anterior. E termina aí. Já a fizemos muito

maior, e de facto, uma das questões que estava a fazer com que a mensagem não fosse absorvida, pelo menos, como nós queríamos, era a duração. Porque as pessoas dispersavam completamente...”

**Mestrando** – “E com 700 pessoas é assim movimentações grandes, não é?”

**Maria José Cordeiro** – “Levantam-se três ou quatro e dependendo do *setup* você começa logo... sente-se, percebe? E depois um estimula o outro a fazer, portanto, neste momento estamos com um *timing* perfeitamente correto e aceitável... pelo menos as pessoas não se queixam. E foi um dos *learnings* que nós incorporámos dos *surveys* que fomos fazendo.”



ANEXO XVIII – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA A TELMA FRANCO – EY

Nome	Empresa	Cargo	Contactos
Telma Franco	EY	<i>Associate Director, Brand, Marketing and Communications</i>	Telemóvel: (+351) 937 912 292 Email: telma.franco@pt.ey.com

Citando Telma Franco in entrevista:

**Mestrando** – “Quais os tipos de eventos que mais promoveu?”

**Telma Franco** – “Vários, quer internos quer externos.”

**Mestrando** – “Quais são os fatores que motivam as empresas a realizar eventos para os seus colaboradores?”

**Telma Franco** – “Os eventos internos podem ter vários objetivos: passar mensagens internas, quer de negócios quer de estratégias; *teambuilding*; *engagement* interno, etc.”

**Mestrando** – “Quais considera serem as principais vantagens, para as empresas, em realizar este tipo de eventos?”

**Telma Franco** – “As vantagens estão acima respondidas.”

**Mestrando** – “Quais os meios através dos quais, normalmente, encontram as empresas organizadoras de eventos?”

**Telma Franco** – “Fazemos *procurement* dentro dos parceiros habituais.”

**Mestrando** – “Considera importante ter uma relação próxima com o organizador de eventos, garantindo assim o envolvimento das duas partes em todas as etapas?”

**Telma Franco** – “É fundamental que o organizador do evento esteja absolutamente envolvido com os objetivos deste.”

**Mestrando** – “Quando entra em contacto com as empresas, como faz a primeira abordagem?”

**Telma Franco** – “A primeira abordagem é sempre um *briefing* com os objetivos do evento.”

**Mestrando** – “Esse primeiro contacto vem acompanhado, normalmente, por um *briefing* que explica o que pretende com o evento?”

**Telma Franco** – “Sim.”

**Mestrando** – “Considera o *briefing* uma ferramenta essencial para fazer um bom planeamento do evento?”

**Telma Franco** – “Sim.”

**Mestrando** – “Qual é a abordagem que tem quando recebe uma proposta?”

**Telma Franco** – “Avalio a proposta do ponto de vista de conceito proposto para o evento e do ponto de vista orçamental.”

**Mestrando** – “Quais os pontos da proposta que normalmente mais valoriza?”

**Telma Franco** – “O equilíbrio entre o conceito (se cumpre os objetivos) e o orçamento.”

**Mestrando** – “Na sua opinião, como é que o organizador de eventos deve apresentar a sua proposta?”

**Telma Franco** – “Deve apresentar a proposta com um conceito, diferentes soluções de espaços e detalhe orçamental.”

**Mestrando** – “O contacto presencial é um fator que valoriza na relação com o organizador de eventos?”

**Telma Franco** – “Sim.”

**Mestrando** – “Como se realiza o processo de compra/venda do projeto? Normalmente existem outras empresas a competir pelo mesmo projeto?”

**Telma Franco** – “Sim, na minha empresa é mandatório realizar concurso.”

**Mestrando** – “O fator de escolha é muito condicionado pelo preço?”

**Telma Franco** – “Não condiciona, mas é um fator muito importante.”

**Mestrando** – “Considera importante que a empresa que organizou o evento avalie o impacto que isso teve para os seus colaboradores? De que forma considera isso importante?”

**Telma Franco** – “Penso que cabe ao responsável pelo evento fazer essa avaliação. Obviamente poderá ter o apoio do organizador do evento mas essa avaliação deve ser feita por quem contratualiza a organização do evento.”

ANEXO XIX – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA A MARGARIDA ESTEVES – LEGRAND

Nome	Empresa	Cargo	Contactos
Margarida Esteves	Legrand	Responsável pelo Departamento de Marketing Operacional	Telefone: (+351) 214 548 800 <i>Email:</i> margarida.esteves@legrand.pt

Citando Margarida Esteves *in* entrevista:

**Mestrando** – “...em primeiro lugar eu queria perguntar-lhe um bocadinho sobre o seu percurso, como é que chegou até à Legrand?”

**Margarida Henriques** – “Trabalho na Legrand há muitos anos, fiz um estágio curricular. Eu sou licenciada em Psicologia Organizacional. Fiz dois estágios sem ser na Legrand e depois entrei na Legrand e fiz um percurso... passei primeiro pela área de recursos humanos, depois integrei uma equipa que fez a fusão de duas empresas. Quando a Legrand comprou, havia duas empresas portuguesas que se juntaram e portanto eu integrei a equipa que tínhamos... éramos psicólogos, éramos engenheiros e portanto facilitámos toda a parte de fusão da empresa e depois vim trabalhar para a área de marketing.”

**Mestrando** – “E depois um bocadinho nesta parte dos eventos, que tipo de eventos é que vocês costumam mais organizar?”

**Margarida Henriques** – “Tudo o que são eventos, nós aqui organizamos. Desde os lançamentos de produtos, a seminários técnicos, a convenções de vendas internas, portanto, tudo o que são eventos nós organizamos. Umas situações, organizamo-los sozinhos, porque sempre organizámos, desde convenções no estrangeiro e tudo. Outras vezes, porque são eventos muito maiores, ou porque estejamos com uma carga de trabalho muito grande, recorremos então aos nossos parceiros.”

**Mestrando** – “Normalmente quando vocês querem encontrar esses vossos parceiros no mercado, como é que o fazem? Contactam outras empresas a pedir

referências, contactam através de *sites*, Facebook, *email*? Como é que os encontram um bocadinho?”

**Margarida Henriques** – “Nós, neste momento, temos um grupo de parceiros a esse nível muito estável. Mas quando fazemos essa pesquisa, eu normalmente vou à *net*.”

**Mestrando** – “A equipa estável que vocês têm de *outsourcing*, vocês têm avenças ou cada projeto é um projeto?”

**Margarida Henriques** – “Não, cada projeto é um projeto.”

**Mestrando** – “E portanto conseguem ir também procurando um bocadinho no mercado e não estão fixados a nenhum fornecedor.”

**Margarida Henriques** – “Não. Neste momento temos um parceiro quando são eventos muito grandes. Temos um parceiro, com quem trabalhamos há anos que é a Cláudia. Que comecei por trabalhar com ela... ela tem um percurso muito longo e portanto já trabalho com a Cláudia há anos, há mais de dez anos...que utilizamos quando são eventos intermédios e depois os outros somos nós que tratamos isoladamente. Mas a coordenação do evento é sempre nossa.”

**Mestrando** – “Sim, sim. Se calhar fazem um bocadinho mais a parte da logística do evento.”

**Margarida Henriques** – “Exatamente.”

**Mestrando** – “Depois, relativamente a vocês para os vossos públicos que estão nos eventos, porque é que o fazem? Consideram que há uma melhoria da motivação, da satisfação no trabalho? Vêm o impacto real...”

**Margarida Henriques** – “Se é uma ação interna, claro que o objetivo é sempre uma motivação. Não se faz uma ação interna, por exemplo, vamos fazer agora em janeiro uma convenção e naturalmente, ou tem como objetivo motivar e a equipa ir para o terreno super motivada, ou então mais vale não fazermos nada, não é, isso é óbvio. Quando é para os clientes, o objetivo é sempre que haja um retorno, porque também se não, não se faz.”

**Mestrando** – “E conseguem sentir que há esse retorno? Ou seja, num sentido prático, conseguem...”

**Margarida Henriques** – “Claro, porque a seguir, se são lançamentos, por exemplo, se são com os nossos distribuidores, quem nos compra diretamente, na semana seguinte eles vão adquirir o material novo, portanto é evidente e mede-se de uma forma clara. Quando são com clientes que não são diretos, os projetistas, os instaladores, bom aí mede-se pelas compras, pelos projetos que vão entretanto aparecendo.”

**Mestrando** – “...considera que tem uma relação próxima [com os fornecedores] pensa que isso é fundamental na organização dos eventos? ”

**Margarida Henriques** – “É fundamental. O relacionamento que se tem com os fornecedores é fundamental. Porque ou há um clima de confiança, ou então não vale a pena. Porque aí estou a fazer tudo sozinha outra vez. Portanto, tem que haver, de facto, um clima de confiança e isso tem a ver, ou com os muitos anos com que se trabalha, ou porque são de facto parceiros que têm dado cartas no mercado muito grandes, e aí tem que haver um clima de confiança, porque senão é impossível, porque se não estamos a fazer tudo sozinhos outra vez. Quer dizer, dá mais trabalho (...) porque fazemos duas vezes, temos de fazer, temos de explicar o que é que queremos e depois temos de confirmar tudo.”

**Mestrando** – “E considera que na sua relação com esses fornecedores, é uma pessoa presente, gosta de saber, gosta de lá estar e também tentar, por exemplo, sei lá, desenvolver um bocadinho as coisas com eles, prefere deixá-los mais sozinhos para desenvolver...”

**Margarida Henriques** – “Eu sou péssima, porque eu detesto surpresas. Portanto, como detesto surpresas tenho de saber tudo. Agora, depois, quando passamos a executar, se confio neles, acredito que as coisas vão correr conforme está previsto. Mas tenho que ter a certeza, portanto tenho que confirmar e estou sempre presente. Detesto surpresas, aquela história de... ah vai ficar ótimo, não... vai ficar ótimo... preciso primeiro de saber como é que vai ficar. Preciso de perceber, preciso de ver, e depois, então, podem continuar. Mas primeiro tenho de ter a certeza de que as coisas estão como eu... porque às vezes, entre o que nós imaginamos e o que a outra pessoa

está a imaginar do que nós estamos a dizer há uma diferença muito grande. E portanto, ou verifico que o que ela está a imaginar é exatamente aquilo que eu quero, ou então a probabilidade de correr mal é enorme. Porque o meu imaginário é diferente do seu.”

**Mestrando** – “E depois quando entra em contacto com as empresas, como é que faz a primeira abordagem? Basicamente para tentar perceber... envia um *briefing*? Não envia um *briefing*? Como é que funciona?”

**Margarida Henriques** – “Normalmente ligo, o meu primeiro contacto é sempre por telefone, porque eu preciso de perceber qual é o primeiro contacto da empresa, também. E, depois, claro, envio um *briefing* daquilo que quero, normalmente marco reunião, porque também acho que é fundamental. Portanto, normalmente (...) falo por telefone, mando o *briefing* por *mail* e, depois, peço para eles virem já a saber ao que vêm, que é para a primeira reunião não ser, tipo, eu a dizer quem sou e eles a dizer quem são. As coisas serem mais produtivas. E a partir daí, pronto, começa cada um a trabalhar.”

**Mestrando** – “E normalmente quando faz esses envios de *briefings*, faz a uma empresa? Faz a várias? Costumam ter... Pedir três orçamentos? Como é que costumam fazer?”

**Margarida Henriques** – “Sim, nós na Legrand precisamos de pedir vários orçamentos. Agora, há situações que são muito específicas. Vou dar-lhe um exemplo: nós o ano passado fizemos um lançamento em março... um lançamento enorme... para ter uma ideia tivemos orçamento à volta de 60 mil euros e claro que eu tive que contactar três empresas, não posso... quando são eventos pequeninos, como vou fazer agora esta convenção de vendas (...) fui eu que tratei de tudo diretamente. Vou aos locais verificar, trato de tudo. Quando são eventos muito grandes, eu não posso ficar... portanto, contactamos três empresas, damos o *briefing* às três exatamente igual e depois esperamos as propostas que chegam. E a partir daí, quando vêm as propostas, acertamos com uma e depois o trabalho é só com uma, não é. Mas o primeiro contacto, isso tem de ser feito com três.”

**Mestrando** – “...quando contactam essas empresas querem sempre ir à procura de outras pessoas no mercado...”

**Margarida Henriques** – “Podem ser sempre as mesmas. Eu tenho um grupo de parceiros e contacto, normalmente, os três. E depois espero a ver o que é que me aparece. E, depois, em função das propostas que tenho, adjudico àquela que acho que é a proposta mais adequada.”

**Mestrando** – “E para si, considera que o *briefing* é bom para o planeamento, mesmo da parte de quem o faz, de quem o escreve? Considera que o *briefing* é importante?”

**Margarida Henriques** – “É. É importante porque ajuda a sistematizar ideias (...) uma coisa é a questão das reuniões preparadas e das reuniões não preparadas. Se se preparar uma reunião, que é o mesmo que estamos a falar de um *briefing*, eu quando a estou a preparar, eu própria estou a sistematizar as ideias (...) e para mim fica mais claro aquilo que quero, o que quer dizer que vai sempre ficar mais claro para a segunda pessoa perceber aquilo que eu quero. Se eu convocar uma reunião e me puser a falar à toa, eu posso dizer uma coisa a um, posso dizer uma coisa a outro e depois, às tantas, quando chegam as propostas de cada um, aparece-me coisas diferentes, porque eu, se calhar, naquele dia, o rumo da conversa foi para o lado esquerdo e eu enfatizei o lado esquerdo e no outro foi para o lado direito e eu enfatizei o lado direito. E, depois, no fim, afinal quando me ponho a pensar, nem era bem uma coisa nem era bem a outra, era o meio e depois não tenho cá proposta nenhuma de acordo com aquilo que eu quero. Portanto, é sempre mais fácil sistematizarmos as ideias, porque certamente as propostas vêm também mais direcionadas.”

**Mestrando** – “E também se calhar um bocadinho para depois o próprio controlo, se na proposta está tudo respondido, ou não... esse tipo de coisas também é importante.”

**Margarida Henriques** – “Exatamente.”

**Mestrando** – “Depois quando recebem a proposta dos vossos vários fornecedores como é que fazem? Qual é que é a vossa abordagem? Recebem as propostas e o que é que acontece?”



**Margarida Henriques** – “Eu recebo as propostas, convoco a direção de marketing, analiso em conjunto (...) e dali sai uma proposta que é que aquela que depois vamos trabalhar.”

**Mestrando** – “E nessas propostas, normalmente é que são os pontos que são mais valorizados tanto por si como pela direção?”

**Margarida Henriques** – “Sim. Os pontos que são mais valorizados, desde que se enquadrem minimamente dentro do orçamento... nem sempre a proposta que ganha é a mais barata... já temos tido situação da proposta que acabamos por avançar com ela não ser a mais barata e estar ligeiramente acima do que estipulámos. Mas o que para nós é fundamental são os conteúdos e é a inovação e a criatividade.”

**Mestrando** – “E neste momento... não sei se considera que a tecnologia está um bocadinho... tem de estar nos eventos, ou é quase pedido, é um fator diferenciador se calhar um bocadinho nas propostas que recebe também... ver propostas que estão mais avançadas, digamos assim, do que outras.”

**Margarida Henriques** – “Sim, é fundamental (...) Quando um cliente sai de um evento, o cliente tem de vir a fazer ‘uau’. Porque se não fez é mais um e daqui a 8 dias já não se lembra rigorosamente de nada do que lá aconteceu. E só se faz se o evento for criativo. Pode ser um criativo ao nível tecnológico, pode ser um criativo ao nível da atividade que lhe vamos propor ou dos conteúdos, ou...”

**Mestrando** – “Ou do espaço, ou da imagem...”

**Margarida Henriques** – “Ou do espaço, ou da animação que se criar à volta, portanto... tem é de facto ser diferenciador e normalmente primamos e escolhemos as propostas que são mais diferenciadoras.”

**Mestrando** – “...valorizem se calhar mais o conceito e a conceção da proposta do que provavelmente o preço.”

**Margarida Henriques** – “Não. Para nós é... Claro, se eu tiver um orçamento de 10 e me aparecer uma proposta de 40, está excluída à partida não é?”

**Mestrando** – “Claro, eu estou a dizer se for tudo mais ou menos nos... normalmente se vocês dão limite, que imagino que deem, ou um topo...”

**Margarida Henriques** – “Ah claro. Nós damos um *budget*, depois sabemos que esse *budget*, pronto... é ali uma baia, pode ir um bocadinho abaixo, pode ir um bocadinho acima... pronto. Se esse fator tiver dentro dos parâmetros normais, de facto não é por aí que vamos... que á a nossa análise.”

**Mestrando** – “Exato, ok. E como é que considera que as empresas organizadoras de eventos devem apresentar as suas propostas? Respondem-lhe ao *briefing* por *email*? Devem marcar uma reunião? Por telefone?”

**Margarida Henriques** – “Ah, eu peço sempre que me mandem primeiro por mail, que é para eu também ter tempo de analisar. E depois podem cá vir mostrar e explicar e dar a ideia do que é que... porque às vezes há coisas que também não são muito evidentes escritas, não é?”

**Mestrando** – “Sim, no papel é um bocadinho difícil de passar.”

**Margarida Henriques** – “É limitador às vezes. Mas eu peço sempre primeiro... quero sempre a proposta por escrito primeiro. E depois então marco a reunião para cá virem apresentar as propostas.”

**Mestrando** – “E normalmente nessas apresentações de propostas presenciais, costumam mostrar, sei lá... filmes? Como é que costumam fazer um bocadinho a apresentação? Ou varia?”

**Margarida Henriques** – “Varia muito, é assim (...) cada empresa varia muito. Há empresas que apresentam assim, em papel e de uma forma muito visual, há empresas que apresentam por *mail*, e as propostas vem por mail num PowerPoint. Mas, varia muito... se temos, por exemplo (...) na reunião presencial, se imagine, se estamos a falar de uma animação fora do vulgar ou assim, podem mostrar vídeos para eu perceber o que é que estamos a falar...”

**Mestrando** – “Se calhar de coisas que já fizeram, ou parecidas.”

**Margarida Henriques** – “Exatamente. O vídeo está normalmente presente se estamos a falar de uma animação que eles estejam a propor e que eu não conheça, não é? Isso normalmente aparece sempre um vídeo porque...”

**Mestrando** – “Para tentar explicar melhor o que...”

**Margarida Henriques** – “Hoje em dia tudo existe no YouTube, não é?”

**Mestrando** – “Claro.”

**Margarida Henriques** – “E portanto acabam por ficar mais claros.”

**Mestrando** – “E depois, a proposta é aceite e o que é que fazem a seguir?”

**Margarida Henriques** – “A seguir metemos mãos à obra.”

**Mestrando** – “Sim, mas estava a falar um bocadinho em termos internos da empresa.”

**Margarida Henriques** – “Se a proposta é aceite temos de fazer um pedido de compra, uma adjudicação (...) é direção financeira que trata dessa parte. Portanto, nós fazemos a requisição e depois eles tratam, contactam os fornecedores, verificam as formas de pagamento que variam muito e tentam conjugá-las com as nossas também. Portanto há aí uma parte de negociação e depois dessa parte estar toda fechada então...”

**Mestrando** – “Mão à obra.”

**Margarida Henriques** – “Começamos a trabalhar.”

**Mestrando** – “E depois do evento estar feito e tratado ter corrido bem ou não, fazem a avaliação do evento? Não fazem? Como é que a fazem? Fazem a vocês e às pessoas que estiveram lá? Assim falar um bocadinho sobre isso.”

**Margarida Henriques** – “Sempre. Em reunião, normalmente eu convoco sempre os fornecedores para uma reunião e gosto sempre de fazer o balanço porque bom... se correu bem há sempre detalhezinhas que se podem melhorar e como a ideia é voltarmos a trabalhar em conjunto é fundamental dar a minha opinião e dar *feedback*.”

**Mestrando** – “Claro. E na avaliação das pessoas que estiveram efetivamente no evento, costumam fazer? Ou é uma avaliação mais...”

**Margarida Henriques** – “Dos clientes? Está-me a perguntar dos clientes?”

**Mestrando** – “Estou a perguntar das pessoas que estiveram no evento, depende podem ser os seus fornecedores, os seus clientes...”

**Margarida Henriques** – “Quando são ações com muitos clientes normalmente não fazemos avaliações finais porque temos sempre presente a nossa equipa comercial. No fim de cada evento não haver ou um *cocktail* ou um café, portanto... e nesse período é fácil medir o que é que os clientes acharam. Nós já uma vez fizemos... foi um evento da Cláudia... colocámos aqueles *smiles*. Mas não resulta, as pessoas não ligam. Ou tocam só porque acham graça e portanto achámos que é mais pela piada do que propriamente pelo resultado final. Se são ações mais pequenas de formação, temos um centro de formação grande... isso sim, fazemos as avaliações por escrito, com inquéritos que eles respondem.”

**Mestrando** – “E depois esses resultados que obtêm (...) sente que esses resultados que obtêm conseguem implementá-los de outra forma no futuro? Tem impacto nas ações que fazem?”

**Margarida Henriques** – “Sim, porque eu... assim com inquéritos escritos normalmente não o fazemos, mas fazemos a avaliação no final, do que correu bem, do que correu mal. Para mim é fundamental porque eu já sei da próxima vez o que correu mal, o que é que eu tenho de verificar melhor... bom, se correu muito mal, não há próxima vez.”

**Mestrando** – “Está logo excluído à partida.”

**Margarida Henriques** – “Está resolvido a questão. Não nos tem acontecido muitas vezes, mas já me aconteceu uma ou outra vez e de facto, pronto... a situação fica arrumada. Quando são detalhes que acontece com todos nós, isso ajuda quer para a empresa quer para mim, numa próxima vez ter mais atenção nesse ou nesse ou nesse detalhe, não é? (...) Porque nós percebemos perfeitamente quando se começa a

trabalhar há muito tempo com uma empresa, quais são os pontos fortes e quais são os pontos menos fortes, não é?”

**Mestrando** – “Sim, e às vezes isso até pode não ter impacto para as pessoas que estiveram mesmo no evento, é mais em *backstage*, de vocês repararem em algumas coisas.”

**Margarida Henriques** – “Ah, sim. Isso acontece sempre. Entre aquilo... isso é tipo máxima. Aquilo que está programado não se pode passar para ninguém a não ser para um núcleo muito pequeno que normalmente é o pessoal do marketing, mais ninguém tem acesso ao planeamento, de facto ao guião. Porque entre o que está estipulado no guião e o que depois de facto acontece, a diferença normalmente é sempre grande. Mas se as pessoas não fizerem ideia o que é que está planeado, ninguém vai achar que correu mal. Já temos tido situações da coisa estar mesmo tudo trocado e se nós continuarmos a sorrir da mesma maneira ninguém percebe. Ninguém! Desde que não se tenha situações de estria nem de pânico... porque depois as coisas... nós Portugueses temos muito a capacidade de improvisação. O imprevisto é... eu costumo dizer, a gente tem de ter o plano A, o plano B e o plano C, mas no limite entra o imprevisto. E desde que se tenha cara alegre sempre, a maior parte dos clientes não percebe que a coisa não correu como estava estipulado.”

**Mestrando** – “E às vezes é aquela coisa de tentar ser um bocadinho flexível naquilo que... da vossa parte de cliente é mais difícil conseguirem estar bem sendo que, por exemplo, a empresa organizadora de eventos é que não controlou ali uma situação, ou assim... nem sempre deve ser fácil. Mas realmente é importante ter essa capacidade.”

**Margarida Henriques** – “Por exemplo, eu tenho uma situação de um evento há relativamente pouco tempo que fizemos *badges* com o nome do pessoal todo. E eu quando cheguei faltavam os nossos, os dos internos. Porquê? Era uma empresa nova, trabalhava connosco, eu não disse claramente que era preciso fazer dos nomes dos internos e eles acharam que era só para os clientes. Pronto, no dia quando lá cheguei e vi isso, já não adiantava. O que é que eu ia fazer? Eles não iam vir para Lisboa (ainda por cima o evento não foi em Lisboa) portanto já não havia tempo para trás e para a

frente a fazer crachás... portanto, não há, não há. E quando os meus colegas, o primeiro perguntou e eu disse, não, desta vez não há. Mas com o ar mais natural deste mundo. Pronto, e para eles não houve, e todo o mundo achou que aquilo era natural, que era uma inovação daquela vez, pronto... tem muito a ver com a postura de quem está a organizar tem. Porque eu podia ter feito ali um grande problema, um grande drama. Ia-me dar no mesmo, porque não íamos ter crachás da mesma maneira e ia-se criar ali uma situação. Assim, pronto... eles acharam todos que não há, não há. Se calhar desta vez foi... idealizaram assim, e pronto...”

**Mestrando** – “E ficou tudo resolvido.”

**Margarida Henriques** – “E ficou tudo resolvido.”

ANEXO XX – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA A CLÁUDIA SOUSA – EVENT POINT

Nome	Empresa	Cargo	Contactos
Cláudia Sousa	Event Point	<i>Editor-in-Chief</i>	Telefone: (+351) 22 339 56 24 Email: claudia@eventpoint.com.pt

Citando Cláudia Sousa *in* entrevista:

**Mestrando** – “Considera importante que as empresas organizadoras de eventos corporativos tenham uma relação próxima com o cliente, garantindo o envolvimento das duas partes em todas as etapas do processo?”

**Cláudia Sousa** – “Sim, é vital. O gestor de eventos deve ser chamado logo desde o início.”

**Mestrando** – “Considera o *briefing* uma ferramenta essencial para um bom planeamento do evento?”

**Cláudia Sousa** – “É essencial e um *briefing* bem feito é meio caminho andado para o gestor de eventos compreender os objetivos do cliente.”

**Mestrando** – “Quais os pontos da proposta que normalmente são mais valorizados pelas empresas clientes?”

**Cláudia Sousa** – “Infelizmente creio que continua a ser o preço.”

**Mestrando** – “Quais são os fatores que motivam as empresas a realizar eventos para os seus colaboradores?”

**Cláudia Sousa** – “Motivação dos colaboradores, manter a equipa unida, apresentar a toda a gente os planos do futuro.”

**Mestrando** – “Quais considera serem as principais vantagens, para as empresas, em realizar este tipo de eventos?”

**Cláudia Sousa** – “Mostram dinamismo e dão valor aos colaboradores.”

**Mestrando** – “O contacto presencial é um fator valorizado na relação entre o organizador de eventos e o seu cliente?”

**Cláudia Sousa** – “Creio que sim. O frente a frente continua a desbloquear muitas situações.”

**Mestrando** – “O fator de escolha de um projeto em detrimento de outro é muito condicionado pelo preço?”

**Cláudia Sousa** – “Claramente.”

**Mestrando** – “Considera importante que a empresa que organizou o evento avalie o impacto que isso teve para os colaboradores da empresa cliente? De que forma considera isso importante?”

**Cláudia Sousa** – “É fundamental. Se não o fizer corre o risco do evento cair num vazio. Além de que é inteligente aproveitar o *feedback* para melhorar situações futuras. Pode ser ainda importante para identificar estratégias futuras.”